



**Ana Isabel  
Correia Dinis**

**Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard  
Um caso prático**



**Ana Isabel  
Correia Dinis**

**Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard  
Um caso prático**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho á minha família pelo incansável apoio.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Joaquim da Costa Leite**  
professor associado com agregação da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Egas Manuel da Silva Salgueiro**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

**Prof. Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

## **agradecimentos**

A todas as pessoas que me apoiaram ao longo deste trabalho, colegas, amigos e familiares.

## **palavras-chave**

BSC; Indicadores; Desempenho; Estratégia.

## **resumo**

O presente relatório visa avaliar o desempenho da Imporvenda através da aplicação de indicadores incorporados na metodologia do Balanced Scorecard.

Este divide-se em duas partes e seis capítulos. A primeira é constituída pelo capítulo I que introduz o tema em análise, expõe a motivação para o estudo e finaliza com os objectivos que se pretendem atingir; capítulo II onde se apresenta a empresa referindo a sua actividade, volume de negócios e evolução dos recursos humanos e se faz uma descrição das funções desempenhadas no estágio; capítulo III, enquadramento teórico, onde é feita uma revisão de literatura inerente ao estudo de caso. Neste último capítulo é analisado o BSC mais detalhadamente.

A segunda parte inclui o capítulo IV, metodologia, onde se justifica o método utilizado na realização da parte empírica e se apresenta a amostra utilizada; capítulo V, Estudo de Caso, onde é clarificada a estratégia da empresa seguindo-se de uma análise de Porter e SWOT e concluindo com o trabalho dos indicadores e sua aplicação á empresa no período de 2005 a 2009; capítulo VI, conclusão, onde são sumarizadas todas as conclusões gerais e referidas as limitações e sugestões para posteriores investigações.

Esta análise da performance da Imporvenda foi importante pois permitiu iniciar um projecto no qual existia interesse por parte da gestão. Pôde concluir-se que a empresa ainda tem que trabalhar bastante os indicadores não financeiros de maneira a conseguir avaliar o desempenho dos activos que mais valores lhe poderão criar.

**keywords**

BSC; Indicators; Performance; Strategy.

**abstract**

This report aims to assess the performance of Imporvenda through the application of indicators incorporated into the Balanced Scorecard methodology.

This is divided into two parts and six chapters.

The first is that the Chapter I introduces the topic under review, sets out the motivation for the study and ends with the objectives to be achieved; Chapter II which presents the company refers to its activity, turnover and human resource development and gives a description of the functions performed on stage; chapter III, theoretical framework, where it is reviewed literature inherent to the case study. In this last chapter is discussed in more detail the BSC.

The second part includes chapter IV, the methodology, which justifies the method used in the empirical part and presents the sample used; Chapter V, case study, which clarified the company's strategy followed by an analysis of Porter and SWOT and concluding with the work of the indicators and their application to the company during the period 2005 to 2009; Chapter VI, conclusions, which are summarized in all these general conclusions and the limitations and suggestions for further investigations.

This analysis of performance was important because it allowed Imporvenda start a project in which there was interest on the part of management. It might be concluded that the company still has to work quite the non-financial indicators in order to be able to assess the performance of assets that you can create more values.

## **ÍNDICE DE CONTEÚDOS**

<b>PRIMEIRA PARTE</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I – INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 – Contextualização do problema em estudo	14
1.2 – Motivação para o estudo e relevância do tema	14
1.3 – Objectivos da investigação	15
<b>CAPITULO II – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR</b>	<b>16</b>
2.1 – A Imporvenda, Produtos Alimentares, SA	17
2.1.1 – Evolução histórica	17
2.1.2 – Organização interna	18
2.1.3 – Actividade comercial	20
2.1.4 – Recursos humanos	22
2.2 – Estágio curricular	24
2.2.1 – Breve descrição do estágio curricular	24
<b>CAPITULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
3.1 – Processo estratégico	26
3.2 – Avaliação da performance	29
3.2.1 – Caracterização do conceito	29
3.2.2 – Importância da ligação estratégica com a avaliação de desempenho	30
3.2.3 – Instrumentos para a avaliação da performance	31
3.2.3.1 – Indicadores financeiros e suas limitações	31
3.2.3.2 – Sistemas de avaliação de desempenho na actualidade	33
3.3 – Tableau de Bord	34
3.4 – Balanced Scorecard	36
3.4.1 – Conceito	37
3.4.2 – Evolução do conceito	39
3.4.3 – Porquê implementar	43
3.4.4 – Como implementar	43
3.4.5 – Mapa estratégico	46
3.4.6 – Objectivos do Balanced Scorecard	49
3.4.7 – De que depende o seu sucesso	50
3.4.8 – Perspectivas do Balanced Scorecard	51



3.4.9 – Os cinco princípios do Balanced Scorecard	58
3.4.10 – Metodologia para a elaboração do Balanced Scorecard	60
3.4.10.1 – Processo de construção do Balanced Scorecard	61
3.4.11 – Benefícios e críticas	64
3.4.12 – Aplicações do Balanced Scorecard	67
3.4.13 – Porque falham algumas implementações do Balanced Scorecard	68
<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>70</b>
<b>CAPITULO IV – METODOLOGIA</b>	<b>71</b>
4.1 – Metodologia	72
4.2 – Recolha de dados e amostra	72
<b>CAPITULO V – ESTUDO DE CASO</b>	<b>74</b>
5.1 – Análise de Porter e análise SWOT	76
5.2 – Clarificação da estratégia	79
5.3 – Concepção de um Balanced Scorecard para a Imporvenda	80
5.3.1 – Perspectiva financeira	83
5.3.1.1 – Propostas para o alcance dos objectivos estratégicos	102
5.3.2 – Perspectiva clientes	103
5.3.2.1 - Propostas para o alcance dos objectivos estratégicos	109
5.3.3 – Perspectiva processos internos	110
5.3.3.1 - Propostas para o alcance dos objectivos estratégicos	119
5.3.4 – Perspectiva aprendizagem e crescimento	120
5.3.4.1 - Propostas para o alcance dos objectivos estratégicos	126
5.4 – Mapa estratégico	127
<b>CAPITULO VI – CONCLUSOES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>129</b>
6.1 – Conclusões gerais	130
6.2 – Limitações e sugestões para investigações futuras	132
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>137</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Volume de negócios distribuído por mercados	21
Tabela 2 – Definições complementares da estratégia empresarial	26
Tabela 3 – Falha nos Sistemas Tradicionais	32
Tabela 4 – Apresentação do BSC	38
Tabela 5 – O que é o BSC	38
Tabela 6 – Perspectivas do BSC	51
Tabela 7 – Benefícios do BSC	64
Tabela 8 – Críticas ao BSC	66
Tabela 9 – BSC Global da Imporvenda – Produtos Alimentares, SA	81
Tabela 10 – Perspectiva Financeira do BSC da Imporvenda	83
Tabela 11 – Rácios financeiros – estrutura	85
Tabela 12 – Rácios financeiros – liquidez	87
Tabela 13 – Análise funcional	89
Tabela 14 – Ciclo de caixa de 2005 a 2009	91
Tabela 15 – Grau de Alavanca Combinada	92
Tabela 16 – Ponto Crítico e Margem de Segurança	94
Tabela 17 – RCP	96
Tabela 18 – Rácios económico-financeiros	100
Tabela 19 – RL	101
Tabela 20 – Indicadores financeiros - real vs budget	101
Tabela 21 – Perspectiva Cliente do BSC da Imporvenda	103
Tabela 22 – Taxa de satisfação do cliente	104
Tabela 23 – PMR	105
Tabela 24 – Clientes de cobrança duvidosa	105
Tabela 25 – N° de clientes novos	106
Tabela 26 – Rácios de Vendas	106
Tabela 27 – Indicadores da Perspectiva Cliente – real vs budget	108
Tabela 28 – Perspectiva Processos Internos do BSC da Imporvenda	110
Tabela 29 – CMVMC	112
Tabela 30 – Novos produtos e vendas destes	114
Tabela 31 – VAB – Óptica da Produção	115
Tabela 32 – Produtividade do trabalho	116
Tabela 33 – Produtividade salarial	117

Tabela 34 – Qualificação dos trabalhadores e taxa de absentismo	117
Tabela 35 – indicadores da Perspectiva Processo Interno	118
Tabela 36 – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento do BSC da Imporvenda	121
Tabela 37 – N° de horas de formação	122
Tabela 38 – N° de estagiários contratados	123
Tabela 39 – Novos programas implementados	123
Tabela 40 – Gastos em I&D	125
Tabela 41 – Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	125

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organigrama	18
Figura 2 – O modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter	28
Figura 3 – Funcionamento do Tableau de Bord	35
Figura 4 – Metodologia OVAR	36
Figura 5 – Tipos de BSC	39
Figura 6 – Representação do BSC	39
Figura 7 – Relação causa-efeito	40
Figura 8 – BSC como sistema de gestão estratégica	42
Figura 9 – As matérias-primas do BSC	46
Figura 10 – Mapa estratégico	47
Figura 11 – A cadeia de valor genérica de uma organização	48
Figura 12 – Os objectivos financeiros e as várias fases do ciclo de vida	52
Figura 13 – Principais indicadores da perspectiva clientes	54
Figura 14 – Ligação entre a oferta de valor aos clientes e os principais indicadores de resultados	54
Figura 15 – A perspectiva interna – o modelo genérico da cadeia de valor	55
Figura 16 – Os cinco princípios da organização focada na estratégia	59
Figura 17 – As Cinco Forças de Porter no Sector da Salga, secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura	77
Figura 18 – Análise SWOT	78
Figura 19 – Processo de gestão estratégica do BSC	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Volume de negócios (€)	20
Gráfico 2 – Evolução mensal das vendas – 2009	21
Gráfico 3 – Evolução mensal do Preço Médio de Venda – 2009	21
Gráfico 4 – Evolução do nº médio de trabalhadores	22
Gráfico 5 – Qualificação do capital Humano – 2009	23
Gráfico 6 – Distribuição de empresas do sector – 2008	76
Gráfico 7 – Evolução mensal dos novos produtos (Pré-cozinhados) – 2009	114

## ABREVIATURAS

- ✓ AC – Activo circulante
- ✓ AF – Autonomia Financeira
- ✓ BSC – Balanced Scorecard
- ✓ CMVMC - Custo da mercadoria vendida e das matérias consumidas
- ✓ CP – Capital próprio
- ✓ EAF – Efeito da Alavanca Financeira
- ✓ EBE – Excedente Bruto de Exploração
- ✓ ERE – Efeito dos Resultados Extraordinários
- ✓ FML – Fundo de maneo líquido
- ✓ GAC – Grau de alavanca combinado
- ✓ GAF – Grau de alavanca financeiro
- ✓ GAO – Grau de alavanca operacional
- ✓ I&D - Investigação e desenvolvimento
- ✓ NFM – Necessidades de Fundo de Maneio
- ✓ PC – Passivo circulante
- ✓ PME – Prazo médio de existências
- ✓ PMP – Prazo médio de pagamento
- ✓ PMR – Prazo médio de recebimento
- ✓ Produtividade<sub>K</sub> – Produtividade salarial
- ✓ Produtividade<sub>L</sub> - Produtividade do trabalho
- ✓ RAE – Rentabilidade do Activo Económico
- ✓ RBV – Rentabilidade bruta das vendas
- ✓ RCP – Rentabilidade do Capital Próprio
- ✓ RL – resultado líquido
- ✓ RLG – Rácio de liquidez geral
- ✓ RLI – Rácio de liquidez imediata
- ✓ RLR – Rácio de liquidez reduzida
- ✓ SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- ✓ TdB – Tableau de Bord
- ✓ TL – Tesouraria liquida
- ✓ VAB – Valor actual Bruto
- ✓ VN – Volume de Negócios

## **PRIMEIRA PARTE**

---

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização do problema em estudo**

Nas últimas décadas o ambiente empresarial alterou-se radicalmente. Passou-se de uma preocupação com a orçamentação empresarial para uma preocupação com o valor da empresa.

A evolução dos mercados criou a necessidade de adoptar sistemas de controlo de gestão adaptados às necessidades da organização.

Para tal, o processo estratégico desempenha um papel importante na medida em que permite definir um processo de estratégia que visa alcançar uma performance óptima e um sucesso no longo prazo através de uma diferenciação ou até de uma vantagem competitiva face às demais concorrentes.

Existem outros factores que poderão influenciar a performance de uma determinada organização e que não estão directamente afectos á estratégia definida pela empresa, tais como, contexto ambiental, sociocultural, económico-social, politico-legal e características estáticas e dinâmicas da organização. As Cinco Forças de Porter também poderão influenciar a performance.

Torna-se, assim, necessário enredar por caminhos que permitam analisar e avaliar a empresa no seu todo.

Os dados históricos da contabilidade tradicional deixaram de ser os mais adequados e passou-se a ter uma necessidade de gerir activos que não são possíveis de medir, isto é, passou-se da simples utilização de indicadores financeiros (modelos tradicionais) para a utilização de indicadores financeiros mais robustos e não financeiros (modelos emergentes). A sua análise conjunta permitirá conseguir uma análise mais completa e concisa de performance da organização. Será esta informação que permitirá aos gestores agir atempadamente perante situações de mercado que se podem revelar ameaças.

O BSC foi um dos modelos criados que permitia conjugar indicadores financeiros e não financeiros através de quatro perspectivas onde três delas se referem a activos intangíveis. São estes que permitirão alcançar bons resultados financeiros através de uma relação causa-efeito e conseguir um sucesso no longo prazo. Este modelo tem sido objecto de análise em vários estudos mas na sua maioria não é estudada a sua aplicação em empresas que não utilizem o BSC.

## **1.2 – Motivação para o estudo e relevância do tema**

Considerando a situação económica e financeira da empresa em questão e a sua estrutura organizativa, a aplicação de um método de avaliação da performance tornou-se um ponto essencial a desenvolver para que a empresa prossiga com a sua actividade no longo prazo e consiga alcançar o sucesso.



Para tal, o BSC revelou-se um modelo possível de aplicar á empresa em estudo e, assim, tornou-se ponto central neste relatório.

Para além de tudo de tudo isto, uma das principais motivações para este tema foi o desafio lançado pela directora financeira da Imporvenda em criar indicadores possíveis de aplicar à empresa e assim contribuir com uma parte do controlo financeiro que ainda não tinha sido iniciado até à data.

### **1.3- Objectivos da investigação**

Ao longo deste relatório o objectivo principal será analisar a performance da *Imporvenda-produtos alimentares, SA* através da aplicação de indicadores de desempenho integrados na metodologia do BSC.

Para tal, procurarei abordar os seguintes objectivos de pesquisa:

- Apresentar e caracterizar a empresa referindo as funções de cada sector e correspondente grau de hierarquia.

- Realizar uma análise da envolvente com base nas Cinco Forças de Porter e uma análise SWOT á empresa de maneira a averiguar qual o peso da envolvente na performance da organização, as ameaças e os seus pontos fortes e fracos face às suas concorrentes. Irei neste ponto realizar uma pequena abordagem á rede industrial existente no Distrito de Aveiro.

- Apresentar e clarificar a estratégia da empresa, a missão, visão, valores e politica seguida, tentando definir objectivos e metas estratégicas a alcançar no longo prazo com a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho. Irei também averiguar se existe uma gestão estratégica a ser utilizada, actualmente, e verificar se essa gestão aplica indicadores de avaliação de performance, financeiros ou não financeiros, através de um inquérito feito á directora financeira da empresa.

- Apresentar as quatro perspectivas possíveis de aplicar à empresa e seus indicadores integrantes definindo-os e realizando uma breve análise aos valores obtidos durante o período da amostra. Ainda nesta fase procurarei olhar para os valores obtidos pelo Banco de Portugal num estudo de análise ao sector. Também será feita uma análise comparativa com os valores orçamentados para 2009 e posteriormente serão referidas propostas para corrigir esses desvios.

- Construir um possível mapa estratégico

Para desenvolver estas questões de pesquisa será feita inicialmente uma revisão bibliografia para suportar a aplicação prática dos indicadores, dado que não existe nem nunca existiu qualquer modelo de avaliação estratégica implementado na empresa em estudo.

## **CAPÍTULO II**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR**

## **2.1- A Imporvenda, Produtos Alimentares, SA**

### **2.1.1 – Evolução histórica**

“A Imporvenda: produtos alimentares, SA, fundada em 1992 e com sede em Famalicão, começou por desenvolver a actividade de importação e comercialização de bacalhau salgado seco por grosso.

A consolidação no sector e o seu rápido crescimento em volume de negócios, a partir de 1994, permitiram a aquisição de novas instalações na cidade de Gafanha da Nazaré, distrito de Aveiro, onde se procede à transformação do bacalhau e à uniformização da qualidade do produto. A sede em Famalicão funciona, desde então, como entreposto de vendas.

Em 1996, após ter conquistado o mercado nacional pela qualidade dos seus produtos, empreendeu a sua expansão além fronteiras dedicando-se à exportação de bacalhau salgado seco para a Europa Central e Brasil.

Em 2003, já com o certificado de qualidade NP EN ISSO 9002, a exportação atingiu 62% do valor total de vendas da empresa, tendo desenvolvido o seu campo de actuação na transformação do bacalhau. Dá ainda início à transição de um Sistema de Garantia da Qualidade para um Sistema de Gestão de qualidade, obtendo a certificação NP EN ISSO 9001: 2000 em Março de 2004.

Hoje a sua actividade incide em três ramos de produção distintos:

- Transformação de bacalhau salgado seco
- Transformação de bacalhau salgado verde
- Transformação de bacalhau demolhado ultracongelado”

*“Impovenda, Produtos Alimentares, SA”*

De acordo com a Classificação das Actividades Económicas (CAE Rev.3) a Imporvenda enquadra-se no sector CAE 10204 – Salga, Secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura. Esta empresa integra-se, também, na classe de dimensão das Médias empresas e na natureza jurídica das sociedades anónimas.

A esta empresa está associada a marca “DIAS” que representa a maior parte dos produtos que entram no mercado final, nomeadamente Pré-cozinhados, bacalhau demolhado e ultracongelado e afins.

### 2.1.2 – Organização interna

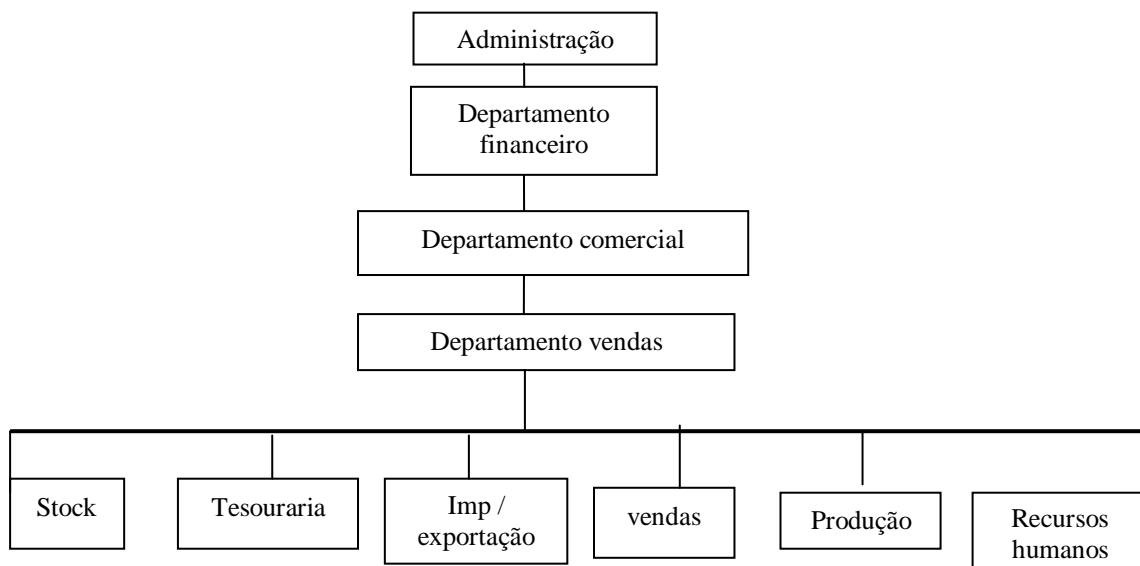
Actualmente, classificando-se como uma média empresa e, ainda como uma empresa familiar, apresenta características muito próprias quanto à desagregação de poder e quanto à gestão interna. Nesta empresa, quem faz a gestão é o dono e igualmente único administrador, ou seja, a gestão é feita por uma só pessoa que controla todas as decisões que deverão ser tomadas ao longo do ano.

Não existe um plano de estratégia, as decisões são tomadas de acordo com o surgimento das situações e com as decisões que o administrador considera serem as melhores, usando como base o conhecimento adquirido ao longo dos anos, não havendo aplicação directa de indicadores financeiros ou não financeiros.

Quanto à desagregação de poder, apesar de haver uma distribuição de funções, não existe desagregação, dado que não são tomadas nenhuma decisões sem que o administrador aprove.

Para além disto, a empresa encontra-se dividida em 10 departamentos: stock, tesouraria, importação/exportação, vendas, produção, recursos humanos, financeiro, administrativo, comercial, e de vendas.

**Figura 1 - Organigrama**



**Fonte:** Imporvenda-Produtos Alimentares, SA

No departamento administrativo são tomadas todas as decisões respeitantes à gestão estratégica inclusivé todas as decisões que tenham que ser tomadas pelos outros departamentos.

No departamento financeiro tomam-se todas as decisões relativas às contas da empresa, analisar pagamentos a fornecedores e relações com bancos. É importante citar que nenhuma decisão é tomada sem o consentimento da administração.

No departamento comercial trata-se de todos os assuntos que estejam relacionados com a inovação do produto e melhoria dos mesmos, sendo também o responsável pela aprovação das propostas apresentadas pelo departamento de vendas.

No departamento de vendas são apresentadas todas as propostas para novos clientes e fornecedores tendo que ser aprovadas pelo departamento comercial.

Relativamente ao stock, a responsável é quem trata dos lançamentos dos movimentos de stock, do seu controlo, das descargas e de outros assuntos.

Na tesouraria, a responsável trata das contas correntes, dos pagamentos aos fornecedores e dos recebimentos dos clientes. Os assuntos relativos a letras e outros assuntos como os créditos bancários também são tratados neste departamento. É importante ter em atenção que nada é decidido sem a aprovação do departamento financeiro e por conseguinte sem a aprovação do departamento administrativo.

Relativamente à importação e exportação, a responsável é quem trata das exportações de produto final para o mercado externo e quem trata da emissão de documentos necessários relativamente à importação de matérias-primas. É neste departamento que se trata de toda a burocracia relativa á importação de matéria-prima e exportação de produto final. Como em todos os departamentos é necessário ter a aprovação da administração.

No departamento das vendas, trata-se da emissão de facturas e todos os documentos relacionados com as vendas para clientes e compras, tudo do mercado nacional. Neste departamento também se tratam das cobranças a clientes de cobrança duvidosa.

O departamento dos recursos humanos é aquele que mais directamente se relaciona com a produção. A responsável pelo departamento é quem faz o processamento dos salários e trata de todas as questões relacionadas com o capital humano.

A produção é o departamento base da empresa pois é aí que se processa toda a actividade, havendo responsáveis de gestão dessa área.

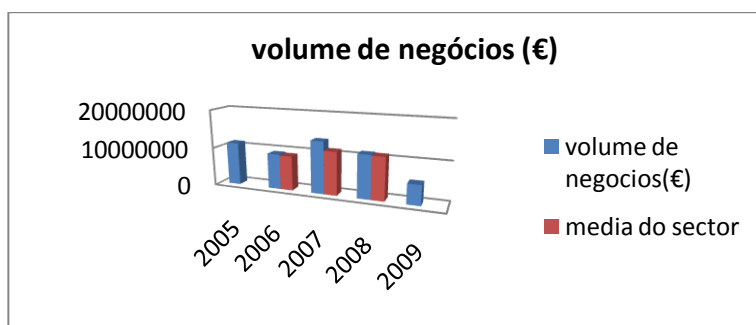
Por fim, e como já referi anteriormente, para qualquer decisão a tomar é necessário ter a aprovação do responsável da administração. As características da empresa tornam extremamente difícil uma maior desagregação do poder, por resistência do responsável e por uma não adaptação à constante mudança, tanto na forma de gestão como na organização da própria empresa.

### 2.1.3 - Actividade comercial

A actividade comercial da Imporvenda registou um crescimento de 0,08% de 2005 para 2008, apresentando um valor relativamente semelhante em ambos os anos. Por outro lado ao olharmos para 2009 verificamos que o volume de negócios diminuiu 53,98% face a 2008 devido à insuficiência de recursos financeiros e de crédito para assegurar as campanhas de aprovisionamento de matéria-prima que poderiam viabilizar um volume mais elevado de vendas.

De 2005 para 2006 verificou-se um decréscimo de 18,06% contrariamente ao aumento de 47,37% no seguinte ano que se deveu ao facto de a empresa ter apostado no mercado de Angola, que em conjunto com o volume de negócios para o Brasil registaram um aumento de 29,76% relativamente ao ano de 2006. De 2007 para 2008 voltou a verificar-se um decréscimo de 17,13% auferindo um volume de negócios de 11.190.638€ contra os 13.373.421€ em 2007, tendo sido mais significativo no mercado externo (Brasil e Angola).

**Gráfico 1 - Volume de Negócios (€)**



**Fonte:** Elaboração com base em dados dos Relatórios de Contas Anuais e do Banco de Portugal

Esta diminuição deveu-se às restrições de natureza financeira nomeadamente as que se prendem com o financiamento de operações externas, o que retirou à empresa instrumentos indispensáveis ao normal prosseguimento da sua actividade comercial. Em 2008, faziam parte do mercado intracomunitário a Espanha, França, Grécia, Reino Unido e Itália.

Para 2009 a diminuição voltou a sentir-se mostrando somente o mercado de Itália e Brasil como responsáveis por mais de dois terços das vendas totais.

Apesar destas condições, a actividade da empresa manteve-se sustentável pois mantiveram-se seguros os principais mercados de destino dos seus produtos, em especial o mercado brasileiro.

O montante total de negócios encontrava-se distribuído em:

**Tabela 1 – Volume de negócios distribuído por mercados**

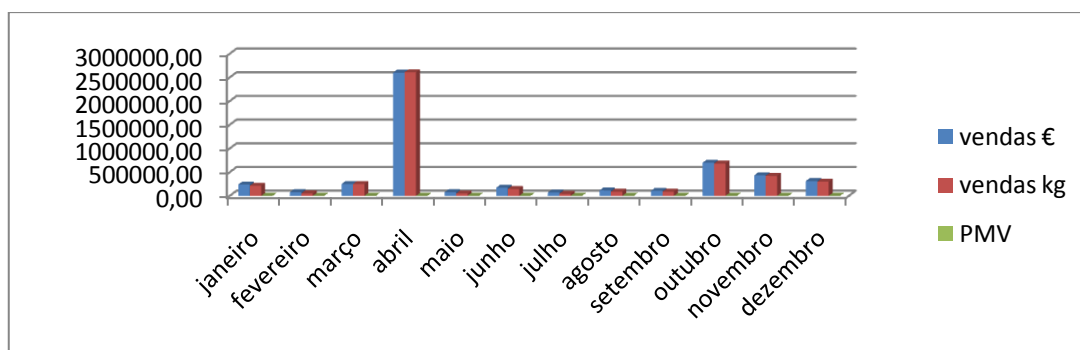
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Mercado interno</b>	2505646	1448281	3387999	2567612	1072637
<b>Mercado intracomunitário</b>	1557972	1253347	1602035	2480732	2897879
<b>Outros</b>	7118193	6460893	8383387	6142294	1179423
<b>TOTAL</b>	<b>11181811</b>	<b>9162521</b>	<b>13373421</b>	<b>11190638</b>	<b>5149939</b>

**Fonte:** Elaboração com base nos Relatórios de Contas Anuais

Ao olharmos para a média do sector verifica-se que não existem grandes disparidades de valores, isto é, o volume de negócios não foi muito díspar.

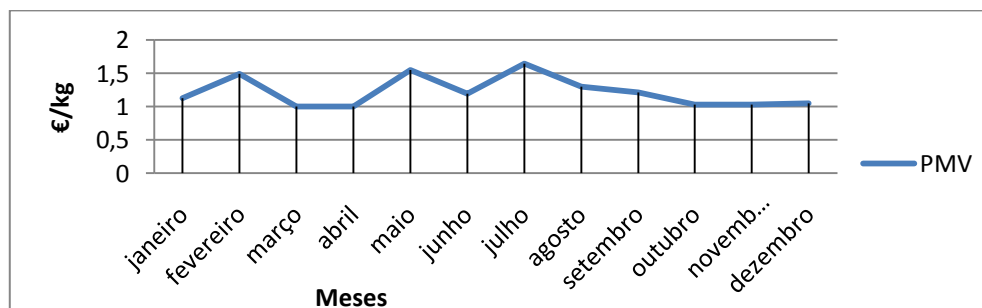
Se partirmos de uma análise anual para mensal, tomando o ano de 2009 como referência, verifica-se que existem grandes oscilações nas vendas mensais.

**Gráfico 2 - Evolução mensal das vendas - 2009**



**Fonte:** elaboração própria com base em dados cedidos pela empresa

**Gráfico 3 - Evolução mensal do Preço médio de Venda - 2009<sup>1</sup>**



**Fonte:** elaboração própria com base em dados cedidos pela empresa

<sup>1</sup> PMV = Vendas (€) / Quantidade vendida (kg)

O carácter sazonal deste tipo de actividade implica que existam épocas de vendas altas e baixas, consoante a procura do consumidor e a altura mais propícia ao consumo deste tipo de produto.

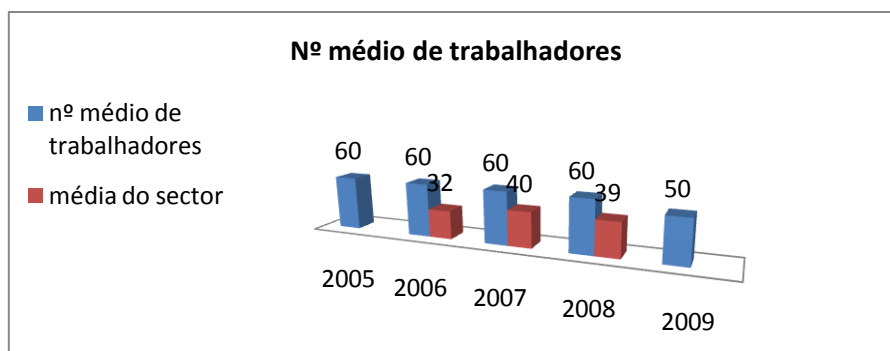
Para tal, verifica-se que os meses de Outubro, Novembro e Dezembro são aqueles em que as vendas atingem um valor máximo, contrariamente aos meses de Verão, altura não tão propícia ao seu consumo. Os meses de vendas elevadas justificam-se pelas festas tradicionais portuguesas, como é o caso do Natal, que obriga o consumidor a aumentar a procura deste bem e consequentemente a sua oferta. Este aumento das vendas implica que o preço também reaja ao aumento da procura atingindo o valor máximo. O preço médio total será menor nestes meses.

Excepcionalmente o mês de Abril revela-se aquele com mais vendas atingindo os 2.600.562,54€.

#### 2.1.4 - Recursos Humanos

Em média a Imporvenda manteve o seu nível de trabalhadores estável no período de 2005 a 2008.

**Gráfico 4- Evolução do nº médio de trabalhadores**



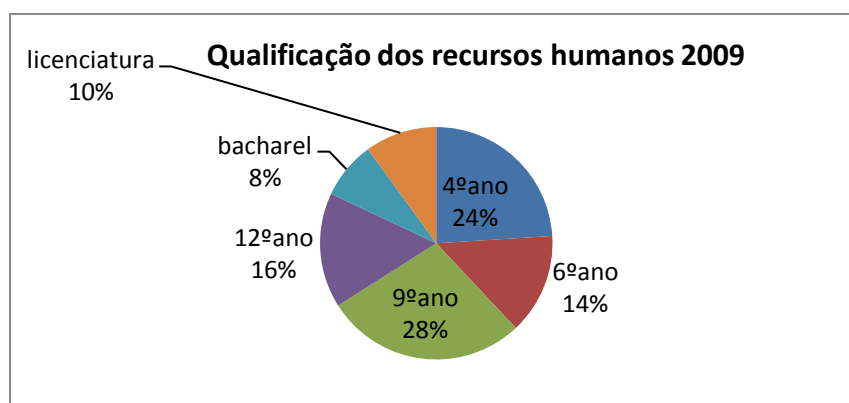
**Fonte:** Elaboração com base em dados dos Relatórios de Contas Anuais e do Banco de Portugal

Como reverso da evolução dos anos anteriores, 2009 registou o número mais baixo de trabalhadores, fixando-se nos 50.

Quanto ao nível etário verificou-se que em 2009 a maioria do capital humano tinha o 4ºano, seguindo-se do 6º ano.



**Gráfico 5 – Qualificação do capital humano - 2009**



**Fonte:** Elaborado com base em informação fornecida pela Gestora de Recursos Humanos

Também é importante referir que a maioria do capital humano é do sexo feminino.

Comparativamente á média do sector verifica-se que a empresa em questão tem um volume de capital humano bastante superior no período de 2006 a 2008. Note-se que em 2006 a empresa tinha 60 trabalhadores contra os 32 da média do sector.

## **2.2 Estágio Curricular**

### **2.2.1 – Breve descrição do estágio curricular**

O estágio curricular que frequentei para finalizar o mestrado em Economia ocorreu no período de 10 de Novembro de 2009 a 7 de Maio de 2010, na Imporvenda-Podutos Alimentares, SA, sediada na Gafanha da Nazaré, Distrito de Aveiro.

O estágio foi integrado no departamento financeiro, sendo a minha orientadora na empresa a directora financeira, Dr. Ana Sofia Costa.

As principais funções do estágio consistiam em:

- ✓ Análise de indicadores de produção tais como, actividade do mês, custo da mão-de-obra directa e indirecta, valor dos OVH, inactividade, entre outros.
- ✓ Análise dos desvios do custo padrão VS real do mês dos principais produtos.
- ✓ Elaboração mensal do total de custos da empresa por natureza e centro de custo.
- ✓ Análise de custos industriais e de contabilidade de gestão

Para além destas principais funções que me foram atribuídas no início do estágio também procurei assimilar conhecimentos nas mais variadas áreas integrantes da empresa acompanhando o trabalho das minhas colegas e participando em algumas das suas funções.

O controlo de stock foi uma das funções que exerci e que não me tinha sido atribuído no início do estágio. Também auxiliei as minhas colegas no que diz respeito á facturação e ao controlo de contas corrente de fornecedores.

Poderei assim dizer que o período de estágio de seis meses foi curto para conseguir desenvolver um trabalho mais consistente, mas consegui corresponder às funções que me foram atribuídas e, acima de tudo, consegui aprender bastante do dia-a-dia empresarial.

## **CAPÍTULO III**

### **Enquadramento teórico**

### 3.1- Processo estratégico

Avaliar resultados e desempenhos é algo essencial no quotidiano empresarial. Para tal, a definição de uma estratégia é importante para que se consiga alcançar o sucesso, centrando-se na criação de mais valor e de uma vantagem competitiva relativamente às demais concorrentes.

Note-se, por exemplo, as definições consideradas por Adriano Freire (1997) e Michael Porter (1998), em que, o primeiro considera a estratégia como uma *“gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”*, seguindo Porter que considera estratégia como a *“busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”* Cardoso (1997) refere que *“Qualquer estratégia, para ser implementada com sucesso ao longo do tempo, requer o empenho, energia e criatividade dos seus membros, o que só é possível se houver um sentido ético capaz de motivar as pessoas e criar um sentido de orgulho pelo seu trabalho”*

Afirma-se, então, que a estratégia é uma forma de conseguir alcançar uma melhor performance e uma diferenciação face às restantes concorrentes. Esta traduz-se num plano que reúne os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso e uma vantagem competitiva sustentável.

Adriano Freire (1997) refere ainda outras definições abordadas por outros autores como:

**Tabela 2- Definições complementares de estratégia empresarial**

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente.	James Brian Quinn (1980)
Plano unificado, completo, integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados.	William Glueck (1980)
Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negocio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.	Kenneth Andrews (1980)
Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.	Kenichi Ohmae (1982)
Padrão num conjunto de decisões e acções.	Henry Mintzberg (1985)
Criação de uma adequação entre as actividades da empresa.	Michael Porter (1996)

Qualquer estratégia, para ser implementada com sucesso ao longo do tempo, requer o empenho, energia e criatividade dos seus membros, o que só é possível se houver um sentido ético capaz de motivar as pessoas e criar um sentido de orgulho pelo seu trabalho.	Luís Cardoso (1997)
--	---------------------

**Fonte:** Adaptado de Freire (1997)

Torna-se evidente que a definição de uma estratégia dentro de uma determinada organização é primordial para que se consiga um bom desempenho. A sua importância é mais visível em períodos de pior desempenho, quando os objectivos não estão a ser alcançados como se previa. Uma conquista de maior quota de mercado por parte das empresas concorrentes ou até uma diminuição das vendas levará a que os gestores entendam que só uma estratégia direccionada para os pontos principais da empresa é que levará a um sucesso sustentável no longo prazo.

Isto leva a que estratégia seja vista como um conjunto de decisões e acções da empresa que de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes maior valor que o oferecido pela concorrência, quer ao nível do preço, quer da performance, rapidez ou serviço (Freire, 1997).

Existem vários autores, como Manica (2009) que referem que o processo estratégico deve ser dividido em duas fases: formulação e implementação.

Para outros, como Freire (1997), o processo estratégico vai mais além, subdividindo-se em pensamento estratégico, planeamento, formulação e posterior implementação. Este considera que antes de haver um plano formal e completo da estratégia, existe uma visão integrada da actuação da empresa, não necessariamente clara ou completa.

A fase da formulação da estratégia, segundo Sun Tzu referido no livro de Freire (1997), deverá respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de trabalho: selecção dos mercados onde a empresa vai competir.
- Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa.
- Princípio do ataque: implementação das acções competitivas da empresa.
- Princípio das forças directas e indirectas: gestão das contingências.

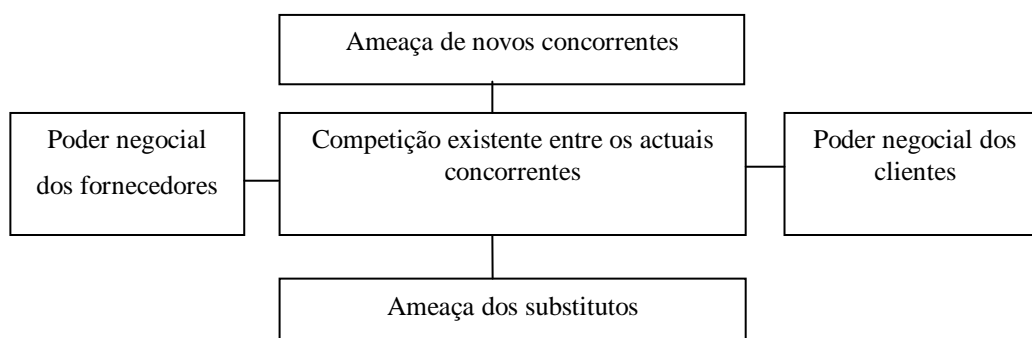
É nesta fase que se dá o desenvolvimento da estratégia em si, onde se define a missão, a visão (metas), os valores e, por fim, os objectivos e indicadores estratégicos de maneira a definir um plano de acção que poderá incluir as vendas, melhoria de processos chave e orçamentos (Kaplan e Norton, 2008).

Seguidamente, encontra-se a implementação das orientações definidas na formulação e posterior controlo.

Para além deste ponto, muitos outros autores salientam a importância da envolvente externa no desempenho da organização. Cardoso (1997) considera o contexto ambiental geral (factores sócio-culturais), económico-social (tendência da inflação, etc), tecnológico (política de I&D, etc) e político-legal (situação política, etc) como factores que podem influenciar o sucesso da performance industrial. Manica (2009) considera que as características estáticas organizacionais, como a idade e o tamanho da organização, e características dinâmicas, como a rotina e os processos de negócio são factores importantes quando se analisam os resultados finais obtidos por uma determinada organização.

Para além destes, as cinco forças de Porter também são factores importantes na análise da envolvente externa (Porter et al (1998)). Estas forças resumem-se a: grau de rivalidade, poder de negócio dos clientes e dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos. Considerando o grau de rivalidade, este influencia o nível de preços praticados, o ritmo da inovação do produto e a capacidade instalada. Se este grau de rivalidade for muito elevado, a rentabilidade global será prejudicada, enquanto se a competição for baixa, os preços e as margens serão tendencialmente mais baixos. No que diz respeito ao poder negocial dos clientes, se for muito elevado, os preços serão tendencialmente mais baixos e as prestações de serviços adicionais gratuitos, o que levará a uma fraca rentabilidade. Se este poder estiver do lado dos fornecedores e se for elevado conduzirá a preços que influenciam o negócio, como a existência de produtos substitutos, o número de fornecedores, os custos de mudança de fornecedores, entre outros. Na ameaça de novos concorrentes, o nível de rivalidade de um sector será determinado pelas barreiras à entrada, pela atractividade presente ou esperada do mercado, entre outras. Por fim, na ameaça de produtos substitutos esta dependerá do desempenho dos produtos substitutos, dos custos de mudança, da propensão do comprador para substituição, do poder financeiro dos sectores, entre outros. A análise completa-se avaliando o papel do Estado pois é a força máxima que influencia estas Cinco Forças de Porter (Porter et al (1998)).

**Figura 2- O modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter**



**Fonte:** Cardoso, (1997)

A par desta análise é comum realizar-se uma análise SWOT á empresa, isto é, relacionam-se os seus pontos fortes e fracos com as principais tendências do meio envolvente, de maneira a gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças (Freire, 1997).

Todos os factores enunciados, inclusivé as Cinco Forças de Porter influenciam o sucesso de um determinado processo estratégico. Mas, para além destas, também é necessário ter em consideração o ajuste da estratégia definida com as características da organização e competência dos órgãos de liderança que deverão estar focalizados na determinação e comunicação do posicionamento da organização (Porter, 1998).

Apesar de todo o cuidado na definição da estratégia, nem sempre o sucesso é obtido, pois poderão ocorrer desvios entre a formulação e implementação. Para tal, surge a necessidade de criar sistemas de controlo estratégico que permitam analisar e identificar esses desvios de forma a corrigir e a reformular o processo (Manica, 2009; Norreklit, 2000).

Estes sistemas serão abordados mais pormenorizadamente ao longo do relatório.

### **3.2 – A avaliação da performance**

A definição de um processo estratégico tem por objectivo guiar a empresa para alcançar o sucesso no longo prazo. Para tal, é necessário avaliar o desempenho crescente da organização ao longo dos tempos na medida em que é necessário saber como é que a empresa está a seguir a sua estratégia definida e a conseguir detectar possíveis desvios.

#### **3.2.1 – Caracterização do conceito**

Os primeiros trabalhos sobre a avaliação de desempenho remontam à década e 80 do século XIX. Nesta época a avaliação do desempenho estava ligada aos aspectos financeiros da organização, tais como, o lucro, a rentabilidade e a produtividade. Não se consideravam os activos intangíveis, ponto essencial nos dias de hoje (Costa, 2009).

Os resultados alcançados justificam a importância da avaliação do desempenho e representam a imagem da organização para o exterior, inclusive, para os investidores e potenciais.

Bourne et al (2003) considera que a avaliação de desempenho inclui pontos como: uso de um conjunto de medidas de desempenho multi-dimensionais incluindo medidas financeiras e não

financeiras; só é relevante quando é inserida num quadro conceptual de gestão que permita o julgamento das acções em termos de eficiência e eficácia.

A avaliação de desempenho assume a existência de um padrão em que se decide o que medir, como realizar a recolha de dados, processamento, análise e interpretação.

Zairi (1994) considera que a componente humana está a dificultar a avaliação do desempenho. A questão não é como fazer a avaliação mas sim como fazê-la de forma eficaz, para que se atinjam os objectivos estratégicos definidos (Costa, 2009).

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho. Inicialmente surgiram os modelos tradicionais que só incorporavam informação financeira. Mas, estes sistemas só se encontravam virados para o interior da organização, não a analisavam num todo e focavam-se para o passado (Bourne et al (2003). Posteriormente surgiram novos métodos de avaliação mais criteriosos e abrangentes que para além de considerarem indicadores financeiros também incorporavam indicadores não financeiros. O BSC e o TdB são dois exemplos desses modelos, estes que irão ser abordados mais á frente.

Bitici et al (2002) afirmam que se a alteração que se verifica na avaliação do desempenho é devido a várias razões como a mudança a natureza do trabalho, competitividade crescente, exigências externas em mudança, entre outras. Estes factores são alguns que obrigam as organizações a mudarem ao longo dos tempos para que consigam sobreviver no longo prazo.

Kennerley e Neely (2003) afirmam que muitas organizações têm rompido com modelos e incorporadas novas técnicas de avaliação de desempenho para que consigam atingir patamares superiores. Esta questão levou a um desenvolvimento de métodos de avaliação de desempenho mais criteriosos, com relevância nos activos intangíveis.

### **3.2.2 – Importância da ligação estratégica com a avaliação da performance**

Perante as mudanças dos mercados actuais torna-se necessário olhar para aspectos fora da organização. A concorrência é cada vez mais feroz o que implica a necessidade de seguir estratégias assentes na diferenciação que permitam a criação e entrega de valor aos clientes superando o que é conseguido pelos concorrentes (Porter, 1998).

Esta questão implica uma maior preocupação com a gestão interna das organizações o que auxilia o alcançar dos objectivos definidos. A determinação e execução da estratégia, bem como a avaliação do desempenho são fundamentais para garantir o sucesso. Letza (1996) considera que a principal função da avaliação do desempenho num contexto estratégico organizacional é dotar de meios de controlo para cumprir a missão e a estratégia da organização.



Neely et al (1994) consideram a avaliação do desempenho como um elemento essencial no controlo estratégico. É necessário que exista um alinhamento entre a avaliação do desempenho e a estratégia empresarial sendo importante a estabilidade entre a tomada de decisão e a acção. Estes autores consideram que as organizações que conseguirem alcançar este alinhamento irão competir no mercado pela qualidade e não pelo preço.

Sistemas de avaliação de desempenho como o BSC são encarados como ferramentas de alinhamento da estratégia de uma forma dinâmica. Estes poderão ser utilizados, também, para acompanhar e controlar os aspectos fundamentais para o sucesso da organização. Permitem, também, organizar a informação relativa à evolução das organizações, dos mercados e dos clientes em detrimento das medidas tradicionais que reflectem perspectivas históricas (indicadores financeiros).

Em suma, procura-se que a avaliação do desempenho adopte uma perspectiva mais estratégica, procurando expandir métodos e ferramentas que agreguem medidas de desempenho ajustadas com a estratégia empresarial, num contexto de rápida mudança.

### **3.2.3 – Instrumentos para avaliação da performance**

Torna-se necessário que existam sistemas de controlo e avaliação que analisem a estratégia formulada e verifiquem se está a ser correctamente aplicada, contribuindo para a criação de valor e vantagem competitiva. Para além disto é extremamente importante os indicadores estabelecidos pois é destes que depende a avaliação do desempenho de uma determinada organização sobre várias perspectivas.

Para tal, existem vários sistemas de avaliação estratégica ao longo da literatura, inicialmente considerando indicadores financeiros e posteriormente complementando a avaliação com indicadores não financeiros, perante as limitações verificadas pelos indicadores financeiros.

#### **3.2.3.1- Indicadores financeiros e suas limitações**

Os indicadores financeiros têm sido a base de definição e cálculo das medidas e indicadores de desempenho sendo aceites pela generalidade pois estão bem testados e produzem sinais considerados claros.

No entanto, apesar de estes serem bem aceites e terem tido sucesso na era industrial, não conseguem responder às competências e conhecimentos das organizações actuais, em que a criação de valor se baseia em activos intangíveis (Kaplan e Norton, 1992).

Estes indicadores encontram-se dentro dos sistemas tradicionais, que apesar de evoluído ao longo dos tempos não perdurarão até aos dias de hoje, pois, como refere Malina e Selto (2001), toda a literatura desenvolvida desde os anos 80 mostrava que as medidas tradicionais eram insuficientes para guiar decisões estratégicas num mundo de rápida mudança e de forte competitividade. Estes autores referem ainda que vários autores aconselharam formas de gestão e avaliação de desempenho baseadas em medidas não financeiras, como a qualidade, produtividade, gestão da informação e do conhecimento, relações com clientes e com fornecedores, formação e motivação dos recursos humanos e capacidade de reacção a oportunidades e ameaças.

As medidas financeiras também não reflectem as decisões correntes de recursos e não permitem medir activos intangíveis, que nos dias de hoje têm tanto ou mais valor que o activo imobilizado (Monteiro, 2006; Norreklit, 2000).

Kaplan e Norton (1996) referem que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajectória da empresa num ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, não contam toda a história da informação passada e não fornecem orientações adequadas para as acções que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Letza (1996) argumenta ainda que muitos gestores procuram formas que lhes permita retirar compensações imediatas sacrificando a robustez do negócio no longo prazo em troca de ganhos de curto prazo.

Manica (2009) refere, ainda, outras falhas consideradas pelos mais variados autores.

**Tabela 3- Falha nos Sistemas Tradicionais**

<b>Falha</b>	<b>Autor</b>
Destacam a performance financeira de curto prazo	Fu e tal(2008);Kaplan e Norton (1996); Ittner e Larcker (1998); Bourguignon e tal (2004); Neely e Al Najjar (2006); Malina e Selto (2001)
Falham na ligação da estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo	Fu e tal (2008); Ittner e Larcker (1998); Bourguignon e tal (2004); Malina e Selto (2001)
Provocam um gap entre formulação estratégica e implementação	Fu e tal (2008); Kaplan e Norton (1996 a); Bourguignon e tal (2004)
Não reflectem a melhoria contínua e a inovação, variáveis que se mostram fundamentais para a sobrevivência das organizações nos nossos tempos.	Kaplan e Norton (1992); Malina e Selto (2001)
Permitem somente uma visão histórica do desempenho das organizações	Kaplan e Norton (1992); Ittner e Larcker (1998)

**Fonte:** Adaptado de Manica (2009)

Traduz-se a noção que os indicadores financeiros não são suficientes para suportar um sistema de avaliação de desempenho devido à relevância dos activos intangíveis e à sua capacidade de criar valor no longo prazo, que não é considerada pelos indicadores não financeiros. Torna-se então necessário a criação de indicadores multidimensionais para que se abarque várias perspectivas e se consiga analisar a organização no seu todo.

Muitos modelos foram apresentados como possíveis dentro dos quais o BSC.

### **3.2.3.2- Sistemas de avaliação de desempenho na actualidade – sistemas emergentes**

A par de todas as limitações dos sistemas tradicionais surgiram os sistemas emergentes, que para além de incluírem indicadores financeiros que foram aperfeiçoados, incluíam também indicadores não financeiros.

Debusk et al (2003) referem que devido aos problemas dos sistemas tradicionais surgiram novas medidas financeiras com focus para o cash-flow e criação de valor. Para além dos financeiros novos factores foram introduzidos com ênfase para os *Forward-looking* que incluíam a satisfação do cliente, satisfação dos empregados, inovação do produto e do processo, envolvente da comunidade e taxas de defeito.

Ittner e Larcker (1998) seguem a mesma linha de pensamento e referem que estes indicadores permitem corrigir as falhas dos sistemas tradicionais como é o caso da não consideração de activos intangíveis e perda de habilidade preditiva. Estes indicadores consideram o valor da organização e os factores que levam à criação de valor de negócio fundamental para o sucesso no longo prazo.

Wiersma (2008) afirmam que os indicadores financeiros actuais são melhores indicadores de futura performance em comparação com os indicadores tradicionais financeiros, dado que olham mais para as causas e não para os resultados finais garantindo uma linha viável para atingir sucesso no longo prazo.

Pun e White (2005) afirmam, também, que estes sistemas são importantes na tradução da estratégia da organização em resultados.

Sioncke e Parmentier (2007) também evidenciam a importância destes sistemas, referindo que a qualidade destes será tanto maior quanto a inclusão nos indicadores da ponderação das vantagens competitivas da organização, dado que, é essencial para o crescimento no longo prazo. Estes autores também referem que para além de uma boa estratégia e de bons indicadores, a

capacidade e habilidade de executar a estratégia é também importante na conquista de sucesso e vantagem competitiva.

Mas, apesar destes terem surgido como resposta aos sistemas tradicionais não se encontram livres de críticas. Bourne et al (2000) referem que as concepções destes modelos permitem saber que tipo de medidas devem ser utilizadas mas não ajudam as organizações a implementar o sistema de avaliação de desempenho.

Cria-se, então, a noção que a formulação dos indicadores a utilizar deve iniciar-se com uma análise da complexidade da organização e das características do ambiente em que actua (Costa, 2009).

Dentro destes sistemas surgiram vários modelos entre os quais o modelo Tableau de Bord e o Balanced Scorecard, estes que sofreram mais importância ao longo dos tempos (Pun et White, 2005; Bourguignon et al, 2004).

Bourguignon et al (2004) refere que o BSC é o sistema mais divulgado sendo um precedente do Tableau de Bord. Ambos traduzem a estratégia e a visão em objectivos e indicadores, reforçam a ideia de antecipação em vez de reacção e ligam as decisões de topo com as acções dos colaboradores.

De seguida apresentarei dois dos principais instrumentos de avaliação que se mostraram pertinentes para este estudo.

### **3.3 - Tableau de Bord**

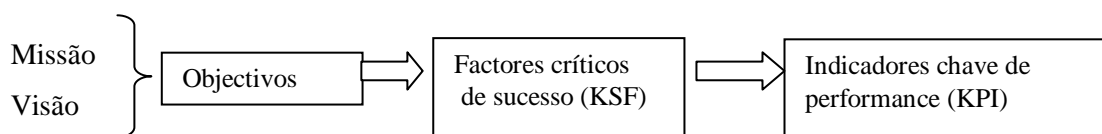
O aparecimento do Tableau de Bord foi muito antes do BSC existindo alguns autores que o consideram responsável pelo aparecimento do BSC (Bourguignon et al, 2004).

Este método teve muita importância em França e surgiu em 1932, tendo existido muitas definições pelos mais variados autores. Inicialmente era utilizado simplesmente como um sistema de *reporting* permitindo controlar a realização de objectivos fixados previamente, ferramenta de diagnóstico, reacção e diálogo hierárquico (Bourguignon et al, 2004).

Perante todas as críticas tornou-se um método mais conciso com os objectivos da organização incluindo indicadores financeiros e não financeiros que traduzem a missão e visão da organização (Debusk et al, 2003; Epstein e Manzoni, 1998; Bourguignon et al, 2004).

O seu funcionamento pode ser traduzido como:

**Figura 3- Funcionamento do Tableau de Bord**



**Fonte:** Manica, 2009

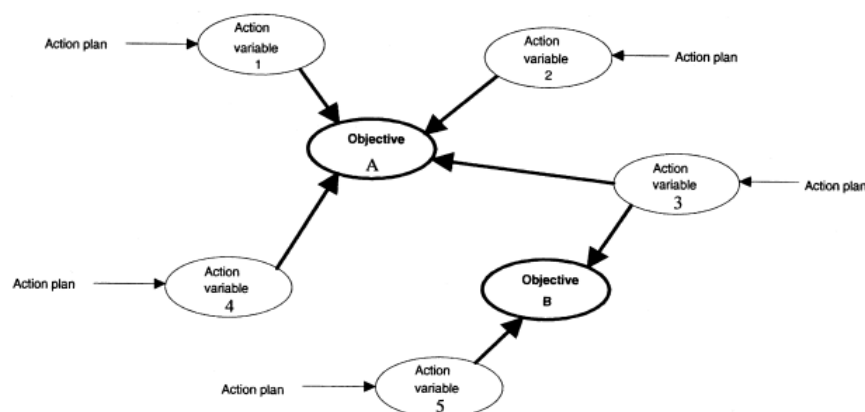
O desenvolvimento do TdB envolve a tradução da visão e da missão num conjunto de objectivos gerais a partir do qual a unidade identifica os factores chave de sucesso e, em seguida, traduzem-se numa série de indicadores chave de desempenho. O objectivo principal dos indicadores de performance é assegurar a coerência entre as acções nas organizações e convergência com os objectivos estratégicos analisando consequentemente as causas de performance (Epstein e Manzoni, 1998).

O TdB poderá incluir indicadores de qualidade, sociais, orientados para o cliente e para o processo. Outros autores também consideram a inclusão de indicadores de uma perspectiva de aprendizagem considerando que o TdB é uma base para a aprendizagem das relações causa/efeito das acções (Bourguignon e tal, 2004).

Epstein e Manzoni (1998) referem, também, que este apresenta vários benefícios como: dá a cada gestor uma visão sucinta e periódica da performance como um guia para a tomada de decisão; permite uma descentralização das responsabilidades; força cada sub-unidade a posicionar-se no contexto da estratégia global da empresa e as responsabilidades de outras sub-unidades e identifica a correspondência entre KSF e KPI; permite direccionar a agenda dos gestores e as discussões no interior das organizações; fornece uma oportunidade para aprendizagem ao longo da organização, reforçando a missão global.

Existem vários métodos de construção do Tableau de Bord entre os quais o método OVAR (*Objectives – Variables d’Action – Responsables*), ilustrado seguidamente (Bourguignon et al (2004)):

**Figura 4- Metodologia OVAR**



**Fonte:** Bourguignon et al (2004)

Este método pressupõe que um objectivo depende de algumas variáveis de acção ou factores chave para a implementação do plano de acção (Bourguignon et al, 2004). Aqui, a construção do TdB começa na gestão de topo onde se definem as variáveis de acção e os objectivos gerais. As responsabilidades são depois delegadas para o nível abaixo e os responsáveis por este nível definem as suas variáveis de acção e objectivos (OVAR) e assim sucessivamente (Bourguignon et al, 2004).)

Os objectivos interligam-se e para cada objectivo, variável de acção ou plano de acção é definido no mínimo um indicador de performance. Para cada indicador terá que se encontrar um standard referencial que pode ser baseado em resultados históricos, benchmarks ou objectivos. É necessário, também, haver um sistema de coerência entre objectivos e medidas de performance entre os diferentes níveis de OVAR e terão de ser, também, coerentes com os objectivos globais (Bourguignon e tal, 2004). Cada nível hierárquico superior terá que sintetizar de forma coerente a informação contida nos níveis hierárquicos inferiores.

Este documento terá sempre que ser conciso e sintético para que não se reúna muita informação que não seja relevante, de maneira a tornar a sua utilização mais fácil e rápida.

### **3.4- Balanced Scorecard**

Considerando as características da organização em estudo e, tendo por base a literatura existente, o BSC é o modelo escolhido para o estudo do caso da Improvenda. Para tal, será o modelo analisado com mais detalhe.

### 3.4.1- Conceito

O BSC surgiu, segundo alguns autores, como seguimento do TdB e como tentativa de melhorar esse método e de conseguir ultrapassar as limitações que os sistemas tradicionais apresentavam.

Foi apresentado por Kaplan e Norton em 1992 num artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, apresentado como uma ferramenta não focada somente para o desempenho passado, mas, também, para o desempenho futuro da organização.

A sua expressão reflecte o equilíbrio entre diversos elementos, gerado a partir da missão, valores, visão e estratégia da organização e constituído por várias componentes relacionadas entre si (Objectivos – Indicadores – Metas – Iniciativas) fornecendo aos líderes uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na gestão do seu negócio (Costa, 2009).

Este não limita o olhar para a área financeira mas procurava fornecer uma visão global da organização de maneira a construir e visualizar um mapa completo da situação da organização (Carvalho e Filipe, 2006).

Segundo Bourguignon et al (2003) e Norreklit (2000) o BSC difere do TdB e de outros modelos de avaliação de performance, na medida em que usa o modelo de Michael Porter na sua concepção, pois a sua abordagem trabalha a partir do exterior, ou seja, dos consumidores para o processo interno, construindo-se em quatro áreas pré-categorizadas de indicadores de medida de performance.

O BSC apresentava-se, então, como uma ferramenta criada para ser o driver principal do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objectivos estratégicos (Carvalho e Filipe, 2006).

Este proponha orientações para cada paradigma empresarial pretendendo ser um método completo e integrado quer retrospectivo como prospectivo, explorando o paradigma do mercado (customer perspective), paradigma da organização (internal perspective) e o paradigma do accionista (financial perspective), sendo completados com uma perspectiva de aprendizagem e crescimento (learning perspective), que vários autores consideram como muito importante (Kaplan e Norton, 1996; Carvalho e Filipe, 2006; Norreklit, 2000)

A par do referido, muitos autores apresentaram diversas definições para o BSC, como as seguintes apresentadas por Manica (2009):

**Tabela 4- Apresentação do BSC**

<b>Apresentação</b>	<b>Autor</b>
-Dispositivo de comunicação estratégica e controlo de gestão -Mais significativo avanço na contabilidade de gestão	Malina e Selto (2001)
Ferramenta inovadora ao serviço dos gestores	Norreklit (2003)
Ferramenta de melhoria da vantagem competitiva da organização ao alargar o âmbito da avaliação	Lusk et al (2006)
Inovação na área da contabilidade	Ax e Bjornenak (2005)
Ferramenta de gestão e controlo	Lipe e Salterio (2002); Norreklit (2003)
Versão estruturada do pensamento dos gestores	Veen-Dirks e Wijn (2002)
Sistema inovador que integra indicadores financeiros e não financeiros	Ittner e Larcker (1998)
Framework para a medição da estratégia com indicadores operacionais e financeiros	Pun e White (2005)
-Ferramenta para analisar a performance organizacional -Guia no desenvolvimento estratégico, implementação e comunicação	Islam e Kellermanns (2006)

**Fonte:** adaptado de Manica (2009)

Apesar de, por vezes, algumas definições parecerem contraditórias todas elas são verdadeiras. Este facto deve-se á metodologia do BSC ser de fácil aplicação e adaptação à organização em questão, apresentando, também, níveis de profundidade diferentes na ligação ao processo de gestão da organização (Costa, 2009).

A tabela seguinte resume o que é e o que não é o BSC.

**Tabela 5 – O que é o BSC**

<b>O QUE É...</b>	<b>O QUE NÃO É...</b>
→ Um sistema de gestão do desempenho estratégico para a organização. → Uma ferramenta de comunicação para clarificar a estratégia global. → Uma forma de equilibrar visões financeiras e não financeira da organização. → Um processo evolutivo. → Um sistema de aumentar a responsabilização. → Um compromisso de mudança.	→ Uma ferramenta de medição de desempenho para controlo da produtividade individual. → Um «novo» sistema de medição de desempenho → Uma divisão das medidas de desempenho actuais em quatro categorias. → Um projecto → Fácil. → Uma iniciativa de TQM (Total Quality Management).



→ Uma forma de alinhar a visão da organização com os recursos humanos e financeiros e com as operações diárias.	
---	--

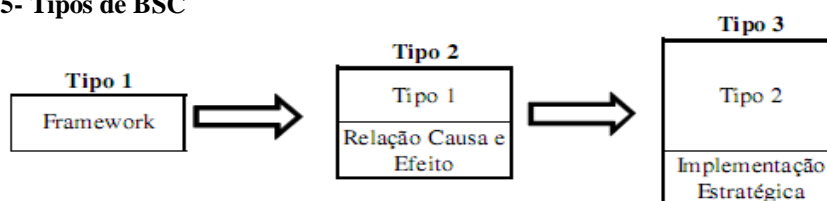
Fonte: Textos de apoio ao curso de preparação para concurso de admissão ao CEAGP (módulo 3), INA, 2008

Fonte: Costa, 2009

### 3.4.2- Evolução do conceito

Segundo Speckbacher et al (2003) existem três grandes tipos de BSC que representam a sua evolução ao longo dos tempos:

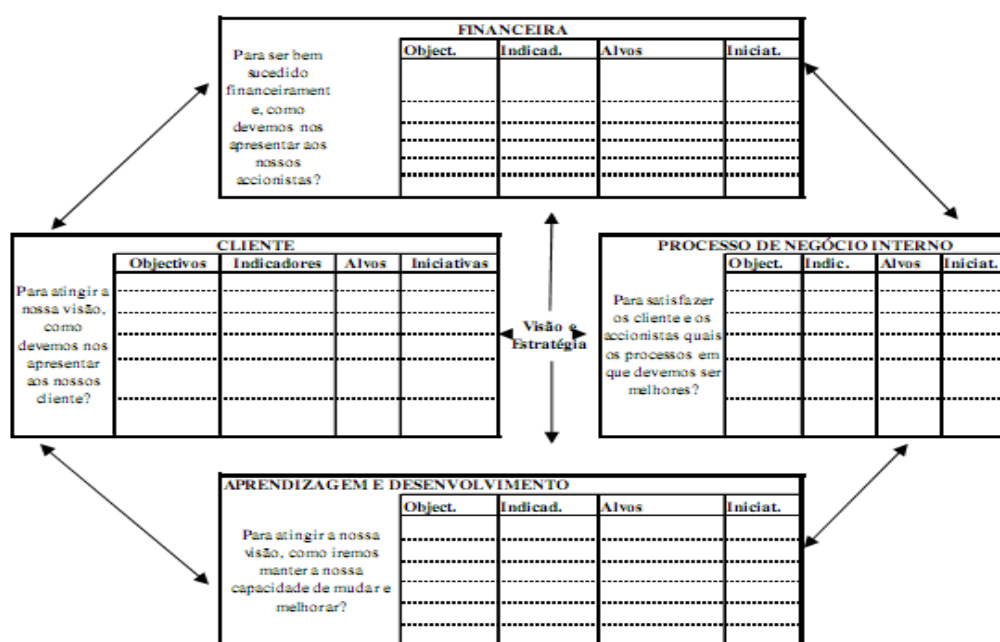
Figura 5- Tipos de BSC



Fonte: Manica (2009)

- **Tipo 1:** uma framework multidimensional específica para uma medida da performance estratégica que combina indicadores financeiros com não financeiros.

Figura 6- Representação do BSC



**Fonte:** Manica (2009)

Enquanto, anteriormente o sistema de gestão era gerido com base em activos tangíveis, actualmente é gerido por activos intangíveis como serviços, inovação, flexibilidade e conhecimento (Speckbacher, 2003).

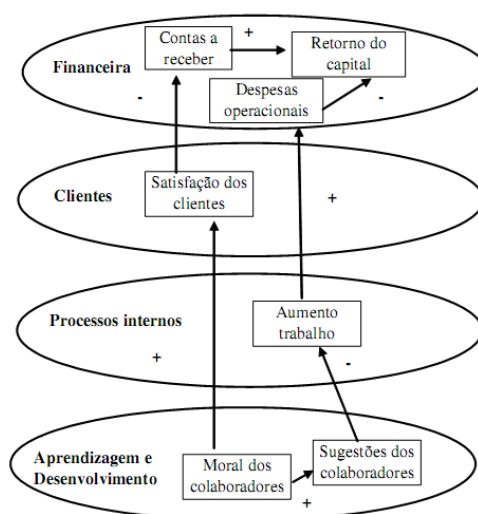
Kaplan e Norton (1992) definiram o BSC como um novo sistema de quantificação do desempenho. Este sistema incluía indicadores financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, de resultado (lagging) e de tendência (leading), relacionando as perspectivas internas e externas do desempenho. O objectivo seria aumentar a abrangência dos indicadores mas não o seu número. A ideia central era: “As medidas motivam” (António e Rodrigues, 2006).

**-Tipo 2:** inclui o conceito do tipo 1 mais a descrição da estratégia via relação causa-efeito.

Para Kaplan e Norton (1996) o BSC transmite a visão e a estratégia da organização considerando medidas de performance em 4 áreas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Estas quatro áreas têm uma relação de causa em que os indicadores de aprendizagem influenciam os indicadores do processo interno que consequentemente influenciam os indicadores de clientes e igualmente os indicadores financeiros. Cada área deve ter indicadores lead e lag existindo 2 direcções de canais causa-efeito.

Isto implica que a estratégia seja traduzida em hipóteses causa-efeito, como é apresentado a seguir:

**Figura 7- Relação causa-efeito**



**Fonte:** Manica (2009)

Estes indicadores visam incluir o que é importante para o futuro e não se baseiam somente em dados financeiros (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1996) definiram o BSC como um sistema que teria um conjunto de indicadores de desempenho que descrevessem a trajectória estratégica da organização ajudando-a no ajustamento da estratégia pretendida e na procura de activos intangíveis necessários à criação de valor. Este sistema permitiria ligar a estratégia à gestão do desempenho. Para estes autores a relação causa-efeito descreve estratégia.

Norreklit (2000) refere que esta relação causal é importante na medida que os indicadores financeiros permitem-nos saber algo sobre a performance passada enquanto os não financeiros funcionam como drivers da performance futura, permitindo ao BSC ser um sistema de medição estratégica e ao mesmo tempo um sistema de controlo estratégico permitindo ser usado para:

- clarificar e ganhar consenso sobre a estratégia
- alinhar os objectivos pessoais e departamentais para a estratégia
- linkar os objectivos estratégicos para o longo prazo e os budgets anuais.
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas
- obter um feedback para aprender e melhorar a estratégia

Assim, neste tipo, o BSC é um sistema multidimensional de medida de performance (tipo1) que escolhe uma abordagem específica com base numa hipótese causa-efeito para descrever a estratégia da organização, ligando activos tangíveis e intangíveis (Speckbacher e tal, 2003).

**-Tipo 3-** tipo 2 mais a colaboração na implementação da estratégia definindo objectivos, planos de acção, resultados e incentivos ligados ao BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1996<sup>a</sup>, 1996<sup>b</sup>, 2001) o BSC não é um sistema que descreve somente a estratégia da organização (causa/efeito) mas também implementa-a (*“The real power of the BSC, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.”* (Kaplan e Norton, (1996)) permitindo uma ligação entre os objectivos estratégicos e as acções operacionais (Speckbacker et al, 2003).

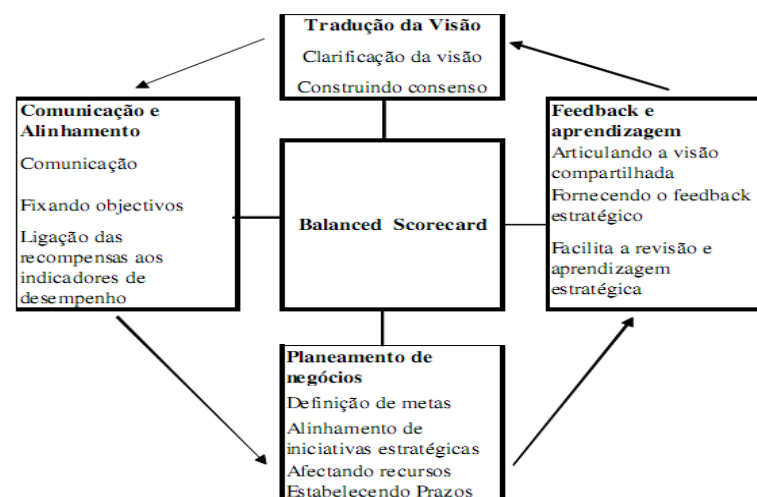
Kaplan e Norton (1996<sup>a</sup>, 1996<sup>b</sup>, 2001) apresentaram o BSC como um sistema que introduzia quatro novos processos: a explicação da visão, comunicação da estratégia, planeamento do negócio e aprendizagem estratégica. Estes processos ajudam as organizações a atingirem os objectivos de longo prazo ligando-os com as acções de curto prazo. A explicação da visão auxiliava os gestores a desenvolverem consensos em torno da estratégia da organização. A comunicação da

estratégia permitia a transmissão da estratégia a todos os níveis da organização e o planeamento de negócio permitia que a organização integrasse os planos funcionais com o financeiro. Por fim, a retroacção da informação permitia à organização a capacidade de aprendizagem estratégica que consistia em reunir as informações sobre a execução da estratégia, testar as hipóteses em que baseou e efectuar os ajustamentos necessários. Aqui a ideia central prendia-se com a visão e a missão da organização e não com o controlo. (Antonio, Rodrigues, 2006)

Esta evolução do BSC permitiu a criação de organizações orientadas para a estratégia e com o BSC como principal instrumento de gestão (Kaplan e Norton, 2000, 2001, 2004). Para estes autores o mapa estratégico é um instrumento que proporciona aos empregados uma visão clara de como os seus objectivos estão ligados aos da organização, direccionando-os para trabalhar consoante os objectivos da organização. São estes mapas que fornecem uma representação visual das relações causa-efeito e mostram como a organização converte as suas acções e recursos em resultados tangíveis ( Kaplan e Norton, 2001). Aqui os autores traduzem a estratégia em termos operacionais e assume-a como um processo contínuo, fazendo da estratégia um trabalho global (Antonio, Rodrigues, 2006).

Em suma, este tipo 3 permite criar um sistema de gestão estratégica através da definição de objectivos, planos de acção e resultados e ligando incentivos para o BSC.

**Figura 8- BSC como sistema de gestão estratégica**



**Fonte:** Manica (2009)

Inicialmente a tradução da visão permite uma clarificação desta e uma construção do consenso permitindo que a visão e estratégia sejam percebidas por todos os elementos da organização e não só pelos gestores seniores, sendo necessário que exista uma desagregação desde o nível de topo da organização até ao nível do indivíduo. Seguidamente existe uma comunicação da

estratégia e ligação dos objectivos individuais dos colaboradores aos objectivos estratégicos da organização e compara-los com os targets de longo prazo. Por fim, a aprendizagem e feedback permitem avaliar e analisar os resultados obtidos no curto prazo através de indicadores não financeiros (Bourguignon et al (2004)).

Existe uma possibilidade de revisão da estratégia ajudando a redefinir a estratégia e visão eliminando investimentos não estratégicos ( Speckbacher et al, 2003).

É importante referir, ainda, que, como enuncia Veen-Dirks e Wijn (2002), o BSC não foi desenvolvido para servir a formulação estratégica mas para a implementar.

### **3.4.3 – Porquê implementar**

O BSC como modelo de avaliação de desempenho actual torna a avaliação de desempenho de determinada organização mais completa e robusta articulando as várias unidades de negócio, aumentando o nível de motivação e empenhamento, permitindo a monitorização constante da execução da estratégia, eficácia acrescida na relação investimentos estratégicos e apreensão generalizada da estratégia da organização (Costa, 2009).

As medidas tradicionais já não são suficientes para a avaliação do desempenho das organizações actuais. Os modelos emergentes, tais como o BSC, são os mais adequados para os mercados actuais em constante mudança devido á sua abordagem a toda a organização.

### **3.4.4 – Como implementar**

O BSC é um modelo em que o ponto principal não é o controlo mas sim a visão e a missão da organização, procurando descrever a estratégia através dos objectivos e indicadores estabelecidos interligados entre si numa cadeia de relações causa-efeito, para que este não se resuma a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros sem qualquer função (Ladeira, 2009).

Segundo Ladeira (2009) todo o processo de adopção do BSC implica considerar, para além do mapa estratégico, um conjunto de questões relacionadas com as várias etapas pelo qual o BSC se traduz.

#### - Missão

A missão define o propósito central da organização devendo ser do conhecimento de todos os colaboradores e transmitir uma boa imagem aos clientes, fornecedores e sociedade em geral e devendo ser o ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho.

Segundo Santos (2006) (citado por Costa, 2009), a missão representa-se como uma das quatro matérias-primas do BSC, sendo a função básica na sociedade.

#### - Visão

A visão consiste na definição do rumo da organização para o médio e longo prazo e estabelecer um referencial que permita a mobilização das pessoas e dos meios da empresa cujo seu desempenho será avaliado pelo BSC (Ladeira, 2009).

Esta deve transmitir a imagem de como a organização se vê no futuro contendo o ambiente ideal, a estratégia e os objectivos a alcançar (Costa, 2009).

#### - Valores

Os valores consistem num padrão de conduta intertemporal que sustenta a organização. Padrões bem definidos e comunicados pela gestão de topo aos restantes órgãos permitirão uma cultura mais consistente e comportamentos direccionados para os objectivos gerais (ladeira, 2009).

É a melhor solução para difundir os valores, repensá-los no tempo e criar uma cultura comum do topo até á base da organização (Costa, 2009).

#### - Factores críticos de sucesso

Correspondem ao conjunto de competências determinantes para o sucesso da organização garantindo o cumprimento dos objectivos estratégicos. Estes factores dependem do sector de actividade e do tipo de organização (Ladeira, 2009).

#### - Linhas e Objectivos estratégicos

A empresa consoante os caminhos que lhe surgiram deverá seleccionar, construir e implementar o melhor caminho em conformidade com a sua missão, princípios e valores. Como concretização das linhas estratégicas definem-se os objectivos estratégicos que irão identificar os determinantes para o sucesso da visão da organização devendo estar organizados em relações causa-efeito através de um mapa estratégico (Ladeira, 2009).

#### - Indicadores estratégicos

Depois da definição dos objectivos estratégicos torna-se necessário definir quais os indicadores mais adequados à organização. Estes indicadores deverão ser estrategicamente relevantes, avaliar o grau de cumprimento da estratégia estabelecida através de dados fiáveis e analisáveis ao longo do tempo (Ladeira, 2009).

Kaplan e Norton (1996) sugerem que os indicadores deverão:

- ser ambíguos e definidos de forma uniforme por toda a empresa,
- devem cobrir os aspectos do negocio que estão incluídos na estratégia delineada,
- devem ser úteis na fixação dos objectivos considerados realistas pelos responsáveis por alcançá-los,
- devem ser conectados de forma clara para que se verifique uma correlação entre eles.

Estes indicadores poderão dividir-se em *lagging* e *leading*. Os indicadores *lagging* são normalmente, os indicadores financeiros enquanto os *leading* são os indutores aos resultados futuros, aqueles que levam ao bom sucesso dos indicadores *lagging*.

Poderão surgir situações em que um indicador poderá ser *leading* e *lagging*. Ladeira (2009) refere que se considerarmos a fidelização dos clientes medida pelo crescimento das vendas aos clientes actuais esta pode ser um “*Lagging indicator*” da qualidade de serviço medida pelo tempo dispendido com os clientes e número de soluções oferecidas. O mesmo indicador poderá ser um “*leading indicator*” dos resultados financeiros.

Assim, os indicadores deverão ser analisados como um processo contínuo.

#### - Metas estratégicas

Todos os indicadores deverão ser devidamente quantificados através do estabelecimento de metas, pontos limite aos indicadores definidos.

#### - Planos de acção

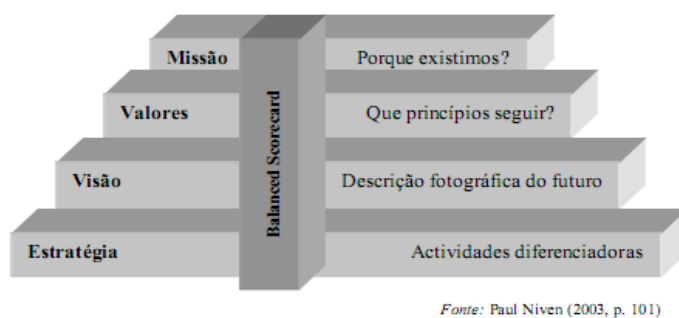
Depois do estabelecimento das metas a organização deverá formar planos de acção nas diferentes perspectivas que consiga atingir os objectivos estratégicos. Neste ponto a empresa deverá identificar os responsáveis, os recursos, cronogramas e orçamentos de maneira a que os objectivos estratégicos tenham sucesso (Ladeira, 2009; Kaplan e Norton, 1996).

#### - Avaliação e melhoria contínua

Na implementação do BSC e na sequência da criação de planos de acção a organização devesse especificar mecanismos de gestão e coordenação de forma a conseguir avaliar e efectivar acções de melhoria. As organizações deverão demonstrar coerência entre os objectivos estratégicos, medidas, metas e planos de acção complementando com os mecanismos de forma a receber um feedback adequado. Só esta revisão poderá adequar medidas de desempenho às mudanças ocorridas (Ladeira, 2009).

Para Santos (2006) (citado por Costa, 2009) as matérias-primas do BSC resumem-se à missão, valores, visão e estratégia. Relativamente à estratégia esta inclui todos os restantes pontos referidos pelo autor Ladeira (2009).

**Figura 9 – As matérias-primas do BSC**



**Figura 1.5. – As matérias-primas do BSC**

**Fonte:** Costa, 2009

### **3.4.5 – Mapa estratégico**

Os mapas estratégicos são uma representação visual das relações de causa-efeito entre os componentes de estratégia de uma organização. Este proporciona numa linguagem simples a descrição da visão de futuro da organização permitindo que os seus colaboradores lidem com a incerteza (Nascimento e Cavenaghi, 2008). Estes devem incluir os objectivos críticos da organização e as relações entre si que determinam o desempenho organizacional. Para tal, revelam-se como elemento fundamental na implementação do BSC.

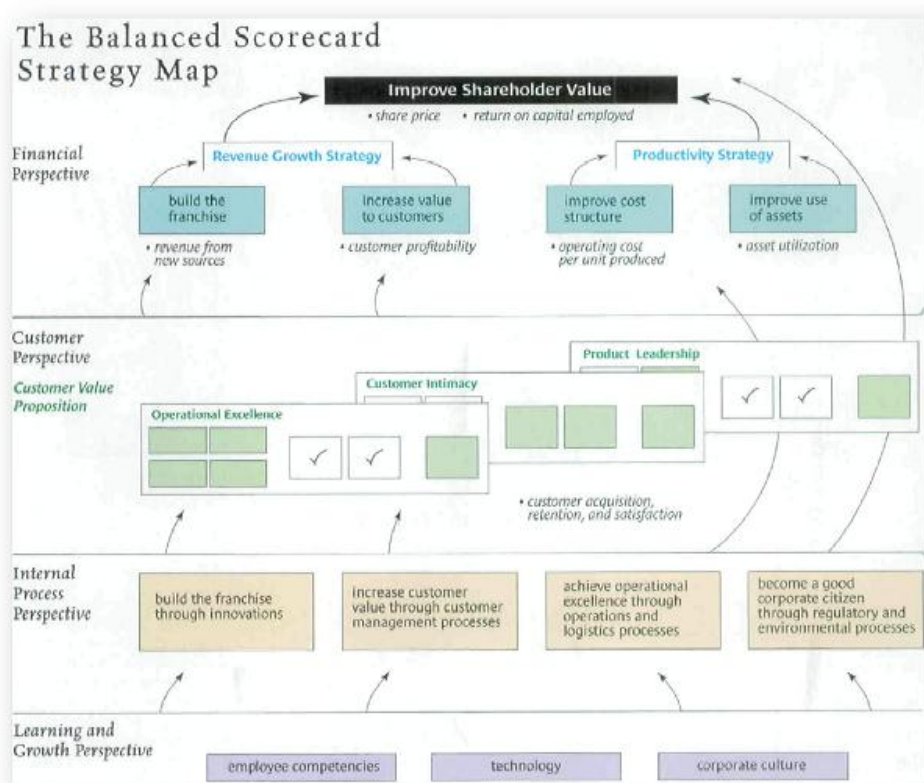
Numa visão global, os mapas estratégicos mostram como uma organização converte as suas acções e recursos incluindo os activos intangíveis em resultados tangíveis. Na era da informação os activos intangíveis eram a principal fonte de vantagens competitivas mas não



existiam instrumentos que permitissem descrevê-los e quantificar o valor que eles criavam. O valor destes dependia do contexto organizacional e da estratégia da organização. O seu valor não residia num activo intangível individual, mas sim de um conjunto de activos e da estratégia que os ligava. Assim, o sucesso da execução de uma estratégia depende da compreensão dada pelos colaboradores, os quais, por sua vez, depende de uma descrição clara das mesmas (Kaplan e Norton, 1996 b).

O mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois é forte e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Este consegue fazer com que a mensagem seja mais explícita e assim mais fácil de comunicar. Por isso a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo, ou seja, estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como este deve ser executado (António e Rodrigues, 2006).

**Figura 10 – O Mapa Estratégico**



**Figura 10 – Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.**

Adaptado de Kaplan e Norton, "Having trouble with your strategy? Then Map it", Harvard Business Review, Setembro-Outubro, 2000.

**Fonte:** Ladeira, 2009

Os mapas estratégicos representam descrições através de um esquema, dos objectivos, medidas de desempenho, metas e iniciativas e as relações estabelecidas entre eles, isto é, da estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (2000) consideram que a estratégia financeira deve ser sempre a primeira a ser pensada. Para tal sugerem a estratégia de crescimento de proveitos e a estratégia de produtividade como dois caminhos a seguir. A primeira visa melhorar o valor do cliente enquanto a estratégia de produtividade visa melhorar a eficiência dos processos operacionais.

Estes autores sugerem ainda outras estratégias de diferenciação como na liderança no produto, a intimidade com o cliente e a superioridade operacional.

Na liderança do produto, o mapa estratégico deverá centrar-se em produtos e serviços únicos e com um nível de desempenho superior, que permitam garantir uma vantagem relativamente às demais concorrentes.

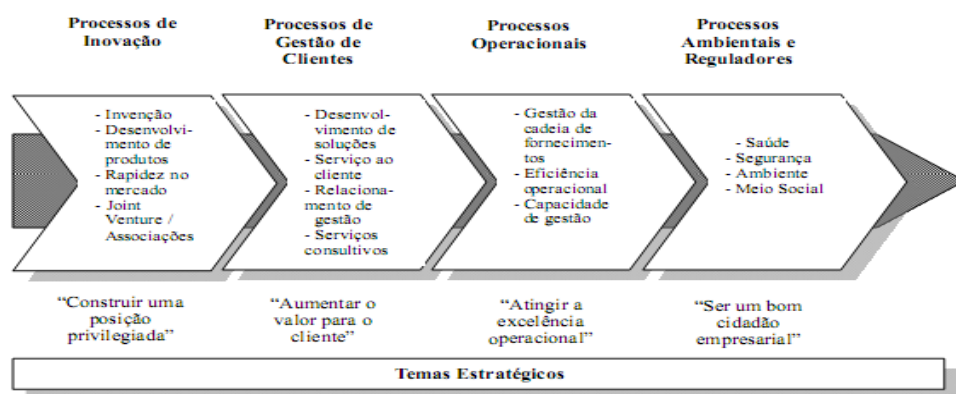
Quanto à intimidade com o cliente pretende-se uma melhoria da relação com estes conhecendo melhor os seus gostos, preferências e necessidades de maneira a conseguir criara laços duradouros e fiéis.

Por fim, na estratégia de superioridade operacional os autores incluem os objectivos estratégicos de competitividade pelo preço, qualidade e excelência dos produtos e serviços e o cumprimento dos prazos de entrega das encomendas.

Estes autores referem que para garantir o sucesso da estratégia é necessário que exista uma concordância entre o processo interno de produção e a proposta de entrega de valor da organização.

Para tal, estes autores consideram uma cadeia de valor assente em quatro temas estratégicos que revelam as preferências das organizações.

**Figura 11 – A cadeia de valor genérica de uma organização**



Fonte: Kaplan e Norton (2000a), p. 91

**Figura 1.19. – A cadeia de valor genérica de uma organização**

**Fonte:** Costa, 2009

As suas experiências de implementação do BSC mostraram as seguintes preferências das organizações:

- ✓ *Construir uma posição privilegiada:* baseia-se na criação de valor no Longo Prazo assente na inovação dos produtos e serviços e na entrada em novos mercados. Centra-se na estratégia de liderança no produto.
- ✓ *Aumentar o valor para o cliente:* baseia-se na criação de valor no médio prazo assente na expansão, aprofundamento ou redefinição das relações com os clientes. Centra-se na estratégia de proximidade e intimidade com os clientes.
- ✓ *Atingir a excelência operacional:* baseia-se na criação de valor a curto prazo assente na melhoria da produtividade e eficiência dos fornecimentos. Centra-se numa estratégia de excelência operacional.
- ✓ *Ser bom cidadão empresarial:* baseia-se na manutenção de boas relações com os stakeholders externos.

Por fim, é na perspectiva de aprendizagem e crescimento que se encontra a base da estratégia sendo caracterizada por três categorias principais: competências estratégicas, tecnologias estratégicas e clima de acção.

Em suma, o mapa estratégico consolida e simplifica a compreensão da estratégia, permitindo obter evidências entre as relações causa-efeito entre as várias perspectivas. Este torna-se fundamental no êxito do BSC.

### **3.4.6 – Objectivos do BSC**

Para (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) o objectivo principal do BSC relaciona-se com a maneira como o planeamento estratégico se alinha com as acções operacionais da organização através dos seguintes actos (Costa, 2009):

- ✓ *Esclarecer e traduzir a visão estratégica* – O BSC inicia-se com a definição da estratégia da organização através de objectivos estratégicos específicos colocados num mapa que mostre a sua relação de causa-efeito nas diferentes perspectivas organizacionais;
- ✓ *Comunicar e associar os objectivos a indicadores estratégicos* – Os objectivos definidos devem ser associados a indicadores que os permitam medir, devendo ser transmitidos a toda a organização;

- ✓ *Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas* – O BSC deve igualmente ser utilizado para introduzir a mudança organizacional e deverão ser estabelecidas metas que indiquem se os objectivos estão ou não a ser atingidos e, consequentemente, se a estratégia está a ser cumprida;
- ✓ *Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica* – De acordo com Kaplan e Norton, este é o aspecto mais importante e inovador de todo o método BSC; o foco está na estratégia. Este materializa-se não apenas pelas medições efectuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objectivos.

### **3.4.7 – De que depende o seu sucesso**

“A empresa de consultoria MBR Consultores, no seu site [www.mbr.pt](http://www.mbr.pt), considera que a utilização do BSC constitui uma alteração importante na vida das organizações que o adoptam. Mas, o sucesso do seu lançamento depende de cinco aspectos fundamentais:

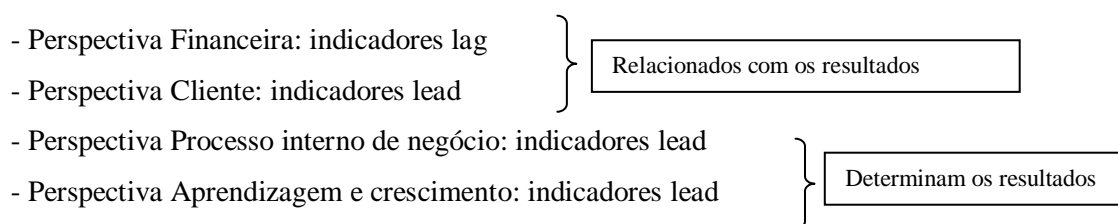
- ✓ *Envolvimento inequívoco dos órgãos superiores da organização* – Dado que o BSC é um sistema global de gestão estratégica, tem de verificar-se um consenso de opiniões acerca da necessidade de mudança e um alinhamento geral em relação ao processo a seguir.
- ✓ *Escolha acertada do dinamizador* – O aspecto fundamental na implementação do projecto requer competência e experiência inequívocas do principal responsável do projecto.
- ✓ *Comunicação e alinhamento de toda a organização com a estratégia* - A interiorização clara da estratégia é fundamental para conseguir o empenho de todos. O BSC assenta no conhecimento dos processos transversais da organização.
- ✓ *Implementação rápida e aperfeiçoamento contínuo* - O reconhecimento de benefícios rápidos, relevantes para a organização, constitui um importante factor de motivação em todas as áreas. O êxito da implementação do BSC resulta do empenho de todas as funções da estrutura.
- ✓ *Coligir e tratar a informação* – Ter a garantia de que o sistema de informação funciona em tempo útil, é uma base importante para a pilotagem estratégica. O BSC necessita de informação que monitorize os resultados obtidos pelos indicadores estratégicos.”

Costa (2009)

### 3.4.8 - Perspectivas do BSC

O BSC para além de mecanismo de controlo estratégico é também uma ferramenta de comunicação que visa guiar os gestores e descrever a ligação entre medidas lagging e leading (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC foi apresentado por Kaplan e Norton (1992) em quatro perspectivas que se dividem em indicadores lag e lead, isto é, indicadores de resultados e de tendência respectivamente.



Os indicadores financeiros são lag pois só reflectem o efeitos das decisões não quando são feitas mas quando são materializadas, sendo as provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas (Epstein e Manzoni, 1998).

É necessário ter em atenção que estas perspectivas apresentam vários indicadores dentro de cada um que são de extrema importância na avaliação da organização. A escolha dos indicadores deverá ter em consideração o contexto em que a organização se encontra, pois existem características, como a idade da organização, o ramo de actividade e a concorrência, que poderão influenciar o sucesso da organização (Pun e White, 2005; Debusk et al, 2003; Epstein e Manzoni, 1998; Veen-Dirks e Wijn, 2002).

Assim, considerando as quatro perspectivas citadas por Kaplan e Norton (1992) temos:

**Tabela 6 – Perspectivas do BSC**

PERSPECTIVA	QUESTAO PRINCIPAL
Financeira	<i>“Como nos vêem os accionistas?”</i>
Clientes	<i>“Como lidar com os clientes?”</i>
Processo interno	<i>“Onde podemos ser excelentes?”</i>
Aprendizagem e Crescimento	<i>“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”</i>

**Fonte:** adaptado de António, Rodrigues (2006)

✓ **Perspectiva financeira**

**“Como nos vêem os accionistas?”**

É nesta perspectiva que se verifica se os resultados estão a atingir as expectativas dos accionistas ou sócios.

Inclui indicadores de lucro, rendimentos operacionais, retorno de capital investido, crescimento das vendas, obtenção de cash-flow, EVA, Resultado Líquido, fluxos de caixa, gestão do risco, análise da rentabilidade dos clientes, produtos e serviços, entre outros (Manica, 2009).

Esta perspectiva é resumida por Kaplan e Norton (1992, 1996b) em crescimento rápido (*rapid growth*), sustentabilidade (*sustain*) e resultados (*harvest*).

No *crescimento rápido* salienta o crescimento das vendas e o estabelecimento de novos canais de distribuição e marketing, mantendo um nível adequado de gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. É nesta fase que a organização terá que comprometer recursos consideráveis para desenvolver e melhorar novos produtos e serviços.

Na *sustentabilidade* enfatiza as medidas financeiras tradicionais como o rendimento operacional, retorno sobre o capital investido e margem bruta, procurando conseguir um excelente retorno sobre o capital investido. É aqui que se deve centrar a atenção das organizações que visam o lucro pois terão que manter os seus níveis de lucro ou melhora-los. Deverão centrar-se na quota de mercado instalada, na expansão da capacidade instalada e no melhoramento de métodos.

Por fim, nos *resultados* baseiam-se em retornos de caixa certos e imediatos e por uma monitorização de actividades que possam comprometer o fecho de negócio planeado. É nesta fase que se recolhe os resultados provenientes dos investimentos efectuados nas fases anteriores.

**Figura 12 – Os objectivos financeiros e as várias fases do ciclo de vida**

Fases	Objectivos
Crescimento	- aumentar as vendas - reduzir as despesas
Manutenção	- aumentar os resultados operacionais - crescer a margem bruta - ROE <sup>13</sup> - ROCE <sup>14</sup> - EVA - aumentar o valor para o accionista
Maturidade ( <i>Harvest</i> )	- manter elevado o fluxo financeiro

Fonte: Santos (2006)

**Quadro 1.1. – Os objectivos financeiros e as várias fases do ciclo de vida**

**Fonte:** Costa (2009)

Monteiro (2006) refere que estes indicadores são o objectivo final da estratégia e que deverão ser complementados com outros que reflectam a realidade empresarial.

António, Rodrigues (2006) refere que esta perspectiva representa os objectivos de longo prazo, incluindo os três objectivos que guiam a estratégia:

- Crescimento e diversificação do volume de negócios.
- Redução de custos: melhoria da produtividade
- Estratégia de utilização dos activos e do investimento

#### ✓ *Perspectiva clientes*

##### *“Como lidar com os clientes?”*

Verifica o grau de satisfação do cliente, incluindo indicadores de qualidade, tempo, custo, performance e serviço, satisfação do cliente, lealdade deste, retenção e obtenção de novos, tempo de resposta, quota de mercado e lucro dos clientes (Manica, 2009).

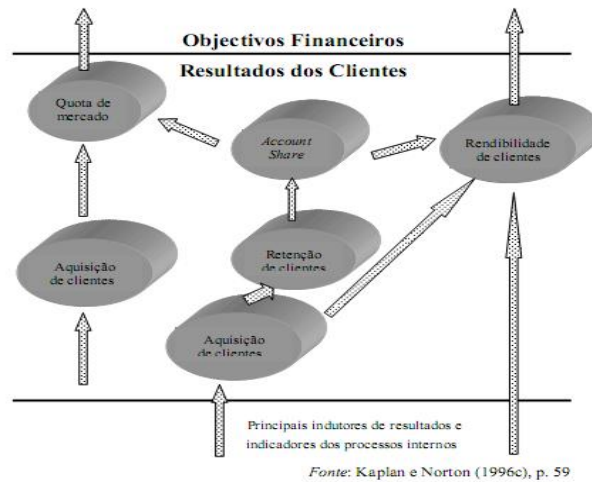
Kaplan e Norton (1992) dividem esta perspectiva em: participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucro do cliente. Na participação inclui a proporção de vendas no mercado em que actua, determinada em termos do número de clientes, capital investido e unidades vendidas. Na retenção de clientes utiliza um indicador que mede a percentagem de permanência de relações com os clientes. Na aquisição eles medem a taxa a que o negócio atrai ou ganha novos clientes ou negócios, podendo ser medido pelo número de clientes ou pelo total das vendas pelos novos clientes neste segmento.

Na satisfação mede o feedback provável bem como é que a empresa o faz. Só quando a taxa de satisfação estiver completamente satisfeita é que existe uma repetição do procedimento da compra do cliente. Por fim, quanto ao lucro do cliente eles referem que a satisfação e lucro do cliente não vai de acordo com o lucro da empresa pois o seu lucro aumenta à medida que os preços baixam. Aqui aplicam-se indicadores baseados num sistema de custos que permite medir lucros de clientes individuais e agregados.

Kaplan e Norton (1996b) referem ainda que o valor oferecido ao cliente mostra a forma como a organização se vai diferenciar e em que mercado vai actuar, seguindo a política de baixo preço, de inovação e diferenciação e de cliente, como três grandes caminhos de orientação. Os indicadores utilizados dividem-se em indicadores de resultados e indicadores indutores.

Nos indicadores de resultados incluiu aqueles que se referem aos resultados que a organização pretende atingir baseada na estratégia definida e implementada. Estes devem ser adaptados aos segmentos que a empresa pretende vir a ter mais lucro e rentabilidade.

**Figura 13 – Principais indicadores da perspectiva clientes**

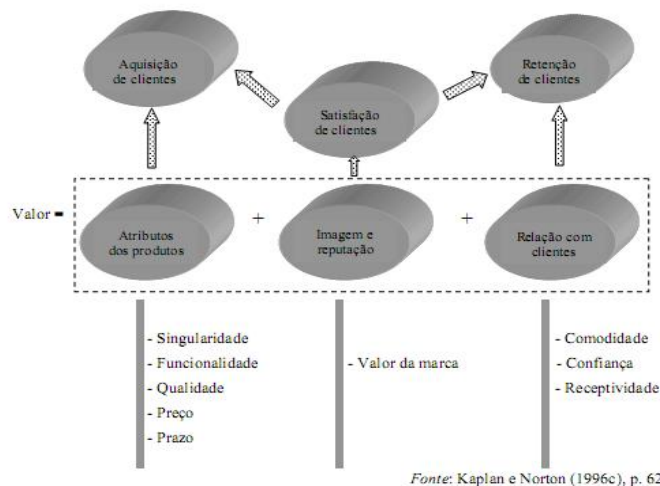


**Figura 1.7. – Principais indicadores da perspectiva clientes**

**Fonte:** Costa, 2009

Quanto aos indicadores indutores inclui aqueles que estão ligados aos resultados que a empresa pretende vir a ter dos seus clientes. Estes traduzem as ofertas de valor da organização aos seus segmentos alvo.

**Figura 14 – Ligação entre a oferta de valor aos clientes e os principais indicadores de resultados**



**Figura 1.8. – Ligação entre a oferta de valor aos clientes e os principais indicadores de resultados**

**Fonte:** Costa, 2009

António, Rodrigues (2006) refere que a importância desta perspectiva deriva do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Refere também que estes indicadores demonstram a capacidade da empresa dispor de produtos e



serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que garantem a satisfação total dos clientes. O interesse dos clientes enquadra-se em quatro categorias: prazos, qualidade dos produtos e serviços, nível do serviço e custos.

### ✓ **Perspectiva processos internos**

#### ***“Onde podemos ser excelentes?”***

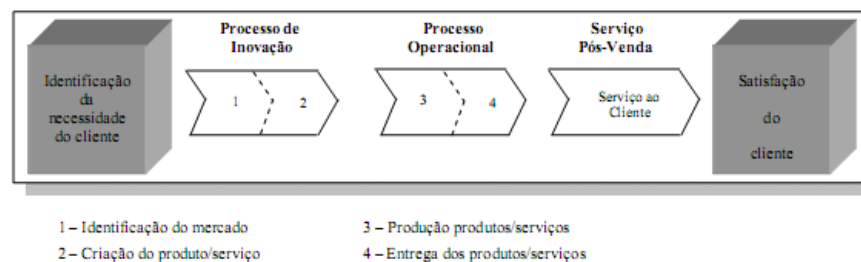
Mostra como eficaz e eficientemente o negócio está a satisfazer as necessidades do cliente e a contribuir para a obtenção de lucros.

Inclui indicadores de ciclo de tempo, rotação dos stocks, qualidade, capacidades dos empregados, produtividade, desenho do produto, desenvolvimento do produto, serviço pós-venda, eficiência produtiva e qualidade (Manica, 2009).

É nesta perspectiva que se procura compreender e identificar os métodos produtivos que a organização utiliza, identificar e mensurar a prestação dos recursos disponíveis e de capacidades que contribuem para um produto final excelente.

Segundo Kaplan e Norton (1992) esta perspectiva diz respeito a um processo interno completo de valor fechado que começa com um processo de inovação, seguido de um processo operacional e concluindo com um processo de serviço pós-venda.

**Figura 15 – A perspectiva interna - o modelo genérico da cadeia de valor**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a), p. 98

**Fonte:** Costa, 2009

No processo de inovação dá-se a identificação das necessidades correntes e futuras dos consumidores e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Para Monteiro (2006) é nesta perspectiva que se deve considerar a percentagem de serviços sem reclamações, de obras em período de garantia e a introdução de novas áreas de negócio.

É no processo de operações, onde se delibera a existência de produtos e serviços para a existência de consumidores, preocupando-se com a produção e disponibilização dos produtos e

serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. Monteiro (2006) considera também indicadores relativos a custos, qualidade, tempos e flexibilidade dos processos;

Por fim, acaba-se com um serviço pós-venda, incluindo garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos. Nesta fase, Monteiro (2006) inclui indicadores de custos com reparações, garantias, tempo de resposta, etc.

António, Rodrigues (2006) referem que é nesta perspectiva que os gestores se devem concentrar nas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objectivos dos accionistas. No mercado actual, a melhoria continua do processo interno é essencial dado que aumenta a necessidade de diferenciar devido a uma diminuição dos custos de imitação.

## ✓ **Aprendizagem e crescimento**

### ***“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”***

É nesta perspectiva que se define quais as prioridades para criar um clima que suporta a mudança organizacional, inovação e crescimento, incluindo indicadores de Know-how dos colaboradores, sistemas de informação, procedimentos organizacionais para gerir o negocio e se adaptar á mudança (Manica, 2009).

Monteiro, Manuel (2006) refere que esta perspectiva reflecte o conjunto de activos da empresa relacionados com a habilidade de aprender e melhorar, sendo, actualmente a perspectiva menos desenvolvida. Este autor considera como activos relacionados neste ponto:

- Capacidades e competências das pessoas: indicadores de grau de satisfação dos empregados, produtividade e necessidades de formação.
- Sistemas de informação: bases de dados estratégicas, integração de sistemas, software próprio, patentes e direitos de autor.
- Cultura/ambiente/motivação para inovação, aprendizagem e acção: iniciativa das pessoas e equipas, capacidade de trabalho em equipa e alinhamento com a estratégia da empresa.

António, Rodrigues (2006) afirma que é nesta perspectiva que se encontra um dos objectivos mais importantes para a adopção do BSC como ferramenta de gestão e controlo, que se prende com o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Para além dos indicadores referidos anteriormente, este autor ainda refere o I&D e os dias de formação como importantes na análise desta perspectiva.

Esta perspectiva torna-se essencial e principal na gestão estratégica na medida em que analisa em profundidade o capital humano, factor essencial na renovação das empresas em todos os

níveis de actividade (Nascimento, Cavenaghi, (2008)). É este factor o motor da inovação que permitirá à empresa alcançar uma vantagem competitiva. Assim, sem capital humano qualificado, a empresa não inovará e, assim, não alcançará uma vantagem competitiva que no mercado actual é essencial.

Esta perspectiva torna-se a indutora para alcançar excelentes resultados nas perspectivas anteriores.

Kaplan e Norton consideraram estas quatro perspectivas como essenciais para se estudar a performance de uma organização. Dentro de cada perspectiva deverão considerar-se 4/7 indicadores. Para estes autores a perspectiva financeira deverá ter um peso de 22% (5 indicadores), assim como os clientes e a aprendizagem e crescimento, restando 34% para o processo interno de negócio (8 a 10 indicadores) (Debusk et al, 2003).

Este número varia de autor para autor e de empresa para empresa, embora vários autores acreditem que estes indicadores deverão ser limitados.

Ittner e Larcker (1998) seguem esta visão e referem que a utilização de muitos indicadores levaria à redução da eficácia do sistema em consequência da diminuição da capacidade dos gestores para julgamento das decisões.

Malina e Selto (2001) seguem a mesma linha de pensamento referindo que o número de indicadores deverá ser limitado tendo em consideração o sistema cognitivo e a simplicidade administrativa.

Por fim, Bourguignon et al (2004) também acreditam num número limitado de indicadores como forma de evitar informação supérflua.

A utilização destes indicadores funciona como uma maneira de minimizar o risco da informação para os gestores na tomada de decisão (Ittner e Larcker, 1998), dado que a função do agrupamento de indicadores e linkagem das quatro perspectivas passa pelo objectivo de agrupar indicadores principais para auxílio na tomada de decisão por parte do gestor.

Estes indicadores permitem ainda um balanceamento entre objectivos de curto prazo e longo prazo, indicadores financeiros, indicadores de performance internos e externos e, por fim, entre os resultados que a empresa pretende alcançar (Wallker e Ainswork, 2007; Mooraj et al, 1999).

Pun e White (2005) seguem a linha dos autores anteriores referindo que o balanceamento entre as quatro perspectivas referidas por Kaplan e Norton são essenciais para garantir o sucesso e a sobrevivência no longo prazo. É necessário que as quatro perspectivas se encontrem saudáveis, não valendo de nada se apenas uma se encontrar com bons resultados. É necessário existir um

complemento entre os indicadores financeiros com os não financeiros (Fu et al, 2008), sendo necessário considerar outros factores para o sucesso da organização.

Debusk et al (2003), ao longo do seu estudo suportou a ideia que o número de perspectivas dependia da situação, ou seja, da estratégia, ameaças da competitividade e condições económicas da organização. Este estudo comprova também que as medidas financeiras continuam a ter um grande peso.

Outros indicadores poderão ser incluídos para além das quatro perspectivas consideradas por Kaplan e Norton. Dentro desta linha Chatterji e Levine (2006) referem que poderá ser incluído no BSC indicadores de performance social corporativa, pois permitem saber se os gestores estão a construir relações e activos de longo prazo.

Ax e Bjornenak (2004) referem que as empresas incluídas no seu estudo utilizam a proxy “*an employee focus*” da perspectiva aprendizagem e desenvolvimento, para além das outras perspectivas consideradas.

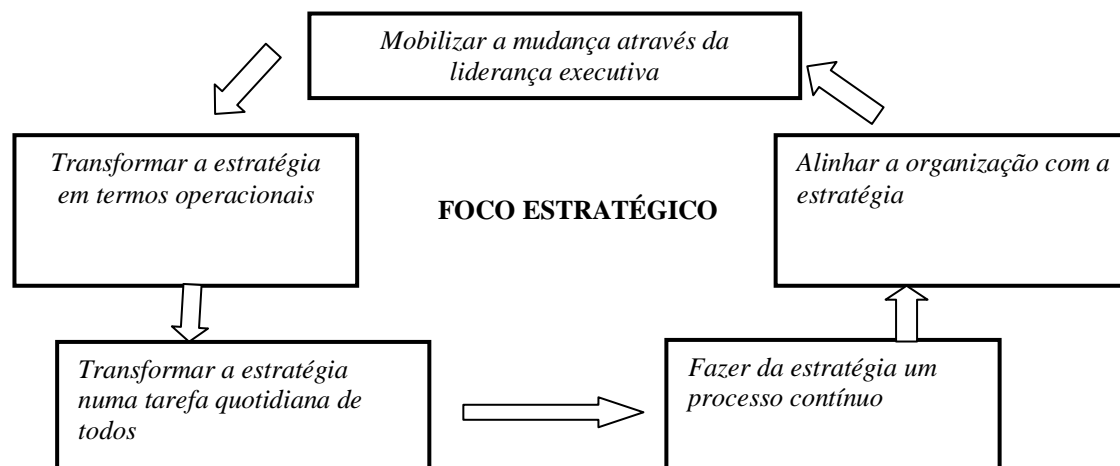
Lusk et al (2006) defendem que deveria ser incluído no BSC uma perspectiva social corporativa ou performance social corporativa, podendo incluir indicadores como comunidade, governação corporativa, diversidade, relacionamento com colaboradores, ambiente e direitos humanos (teoria da agencia).

Outros indicadores poderão ser incluídos, como o impacto da organização na sociedade, consumidores, envolvente económica, política e social e principais projectos actualmente em curso, tudo dependendo do contexto específico da organização (Manica, 2009).

### **3.4.9- Os cinco princípios do BSC**

Para que uma estratégia tenha sucesso é necessário criar a ideia que o BSC não é uma ferramenta de medição mas sim uma ferramenta para a mudança permitindo, com base nos cinco princípios básicos, colocar as estratégias no centro dos processos de gestão (Costa, 2009).

**Figura 16 – Os cinco princípios da organização focada na estratégia**



**Fonte:** adaptado de Costa, 2009

✓ **Princípio I:** *Mobilizar a mudança através da liderança executiva*

A implementação da estratégia requer alterações dentro da organização.

Nascimento et Cavenaghi (2008) referem que este princípio concentra-se na maneira como os líderes integram as suas actividades quotidianas para mobilizar as organizações e resguardar o impacto da mudança estratégica.

Após a mudança o centro da atenção passará para a forma de gestão.

✓ **Princípio II:** *Transformar a estratégia em termos operacionais*

O BSC, através do mapa estratégico, descreve e comunica a estratégia de uma forma mais simples e mais funcional, garantindo que a implementação da estratégia não seja possível sem a sua descrição detalhada. É nesta parte que o mapa estratégico assume o seu papel principal (Costa, 2009; Nascimento e Cavenaghi, 2008).

Criam-se pontos comuns para todas as partes.

✓ **Princípio III:** *Alinhar a organização com a estratégia*

Pelo facto das organizações serem compostas por vários sectores e unidades de negócio, o seu alinhamento com a estratégia global é difícil, dado que surgem dificuldades de comunicação.

Empresas que implementem o BSC não terão problemas desta natureza pois conseguem difundir a estratégia por toda a organização (Costa, 2009).

✓ **Princípio IV:** *Transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos*

Este princípio exige que todos os recursos humanos contribuam activamente para a implementação da estratégia da organização como um objectivo comum.

Para incentivar os recursos humanos para os componentes da estratégia pode-se criar um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipas (Nascimento et Cavenaghi (2008)).

Neste princípio o BSC centra-se na comunicação e na formação dos funcionários, para além de se focalizar nos objectivos pessoais e de equipa e em sistemas de incentivos e recompensas que relacionam o desempenho dos indivíduos com a empresa (Nascimento et Cavenaghi (2008)).

✓ **Princípio V:** *Fazer da estratégia um processo contínuo*

Ao adoptar o BSC é essencial integrar a estratégia no orçamento implementando um processo de melhoria de gestão da estratégia.

É neste princípio que se cria uma ligação do ciclo orçamental ao ciclo da estratégia.

### **3.4.10 – Metodologia para a elaboração do BSC**

Os primeiros esforços para a elaboração do BSC terão que ter como base um processo metódico, consensual e claro quanto à configuração da tradução da missão e da estratégia em objectivos e indicadores. A sua implementação terá que ter o envolvimento total dos gestores de topo para que seja símbolo de sucesso (Kaplan e Norton (1997<sup>a</sup>)) (citados por Costa, 2009).

O objectivo da implementação do BSC numa determinada organização tem por objectivo definir e encontrar consenso sobre a visão e a estratégia; criação de uma equipa; comunicação da estratégia; vinculação dos incentivos ao alcance dos objectivos estratégicos; estabelecimento de metas estratégicas; afectação de recursos e iniciativas estratégicas; investimento em activos intangíveis e intelectuais e abertura do caminho para a formação de uma mentalidade estratégica (Costa, 2009).

Após o acordo sobre os objectivos estratégicos e o BSC deverá ser escolhido o “arquitecto” que será o líder do projecto e o responsável pela coordenação das estratégias e indicadores e conduzirá todo o processo (Costa, 2009).

### 3.4.10.1- Processo de construção do BSC

O processo de construção do BSC pode ser influenciado por diversos factores entre os quais: estrutura, complexidade e formação. Para tal, tudo vai depender do tipo de organização no qual se pretende implementar o sistema.

Apesar disso, Kaplan e Norton (1997<sup>a</sup>) propõem um plano de desenvolvimento baseado em quatro passos e dez tarefas (Costa, 2009).

#### ✓ **1º passo:** Definir a arquitectura de medição

##### TAREFA 1: Seleccionar a unidade da organização

Depois do acordo obtido pelos gestores de topo, o líder do projecto (“arquitecto”) deverá escolher a parte da organização na qual vai implementar o BSC. A sua implementação deverá ocorrer numa parte da organização que realize actividades em toda a cadeia de valor e onde seja acessível obter indicadores de actuação financeira.

A parte escolhida não deve ser demasiado limitada e deve ter uma estratégia definida para cumprir a sua missão.

##### TAREFA 2: Identificação das relações entre a organização e a unidade de negócio

Depois da primeira tarefa o líder do projecto deverá estudar as relações que a parte seleccionada tem com as outras partes da organização. Assim o responsável deverá acordar com o gestor de topo os objectivos financeiros para a parte seleccionada, os temas organizacionais decisivos e as relações com as restantes partes da organização.

Este acordo é essencial para que se desenvolvam objectivos gerais e comuns a toda a organização e não somente á parte em que irá ser implementado o sistema.

#### ✓ **2º Passo:** Conseguir um consenso em relação aos objectivos estratégicos

##### TAREFA 3: Realizar entrevistas

O “arquitecto” deve reunir elementos retrospectivos do BSC, assim como, documentos sobre a visão, missão e estratégia da unidade da organização, devendo também recolher informação sobre o meio envolvente.

A informação deve ser fornecida aos gestores e o “arquitecto” deve realizar entrevistas com todos os gestores devendo recolher informação sobre os objectivos estratégicos e sobre os indicadores para as quatro perspectivas (Costa, 2009).

Relativamente aos gestores pretende-se que estes encarem a estratégia e os objectivos de forma a poder medi-los em indicadores tangíveis, apurar as apreensões que têm os elementos chave no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do BSC e identificar as potenciais fontes de conflito entre os indivíduos (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (citados por Costa, 2009).

#### TAREFA 4: Sintetizar as conclusões

Posteriormente, em reuniões, o “arquitecto” deve analisar o resultado das entrevistas, pondo em destaque uma lista de objectivos para os indicadores representantes da estratégia garantindo a relação causa-efeito entre as várias perspectivas.

#### TAREFA 5: Reuniões com a gestão de topo

Estas reuniões devem permitir a obtenção do consenso dos gestores de topo relativamente ao BSC.

O “arquitecto” deverá promover um debate sobre o consenso da estratégia e missão da organização e de seguida devem ser estudados os objectivos para cada perspectiva.

Após a apresentação dos objectivos devem ser escolhidos os três ou quatro melhores e posteriormente deverão ser definidos, devendo ser feita uma declaração descritiva e pormenorizada dos indicadores respectivos a cada perspectiva. Por fim, deve ser feito um documento que sintetize as vantagens e que relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos (Costa, 2009).

#### ✓ **3º Passo:** Seleccionar e desenhar indicadores

#### TAREFA 6: Reuniões dos subgrupos

Para se atingirem os seguintes objectivos devem efectuar-se reuniões entre o “arquitecto” e os gestores de topo (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (citados por Costa, 2009):

- Melhorar a descrição dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
- Identificar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor espelhem as intenções do objectivo;



- Identificar as fontes de informação para cada indicador;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva e destes com os das restantes perspectivas.

A selecção de indicadores deve ter como objectivo a forma como eles reflectem a estratégia, dado que ambos gozam de unicidade.

Cada subgrupo deverá: apresentar os objectivos para a perspectiva que representam; descrever os indicadores para cada objectivo; exemplificar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores; apresentar graficamente a relação dos indicadores na própria perspectiva e a sua relação com as restantes (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (citado por Costa, 2009).

#### TAREFA 7: Segunda série de reuniões com os gestores de topo

As reuniões devem abarcar os gestores de topo e os quadros intermédios debatendo a visão, estratégia, objectivos e conjunto de indicadores a incluir no BSC (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (citado por Costa, 2009).

Os líderes dos subgrupos devem apresentar os resultados comprometendo-se com a sua obtenção.

Por fim, depois de analisado o conjunto de indicadores chave pode começar a preparar-se o plano de implementação.

#### ✓ **4ª Passo:** Construção do plano de implementação

#### TAREFA 8: Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa constituída pelos líderes de cada subgrupo deve formalizar as metas a atingir e desenvolver um plano de implementação para o BSC (Giollo, 2002) (citado por Costa, 2009). Este plano deve referir a forma como os indicadores vão estar incluídos nos sistemas de informação para que se possa comunicar o BSC por toda a empresa (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (citado por Costa, 2009).

#### TAREFA 9: Terceira série de reuniões com a gestão de topo

A serie de reuniões devem levar ao acordo final sobre a visão, objectivos e medidas, para além da legitimação das metas definidas pela equipa de implementação (Kaplan e Norton, 1997<sup>a</sup>) (Citado por Costa, 2009).

Os gestores de topo deverão estar de acordo com o programa de implementação, comunicando o BSC a todos os elementos que compõem a organização.

Será também importante que os gestores de topo encarem o BSC como uma filosofia de gestão e que criem um sistema de gestão para o apoiar (Giolo, 2002) (Citado por Costa, 2009).

#### TAREFA 10: Terminar o plano de implementação

O BSC permitirá acrescentar valor à organização se este estiver integrado no sistema de gestão.

Kaplan e Norton (1997<sup>a</sup>) sugerem que a implementação do BSC poderá ser feita no prazo de quatro meses desde que a empresa tenha uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente (Costa, 2009).

#### 3.4.11 - Benefícios e críticas

A implementação do BSC deverá partir de um comprometimento da gestão de topo devendo ser implementado a partir de uma gestão top-down.

Mas, considerando a necessidade de participação de todos os órgãos de gestão, é necessário avaliar se o BSC acarreta benefícios ou custos.

Segundo Lipe e Saltério (2000) os seus benefícios serão tanto maiores quanto melhores serão as decisões despoletadas pelo BSC e que permitiram ultrapassar os seus custos avultados.

Manica, (2009) refere alguns dos benefícios associados à implementação do BSC identificados pelos mais variados autores, como:

**Tabela 7- Benefícios do BSC**

<b>Benefício</b>	<b>Autor</b>
Alinhamento dos objectivos com as acções tomadas.	Speckbacher et al (2003)
- antecipação em vez de reacção - liga as decisões de topo com as acções dos níveis inferiores	Bourguignon et al (2004)
Fornecer um feedback real para a aprendizagem e evolução da performance	Malina e Selto (2001)

-permite clarificação, consenso e foco nas necessárias melhorias da performance -permite clarificar, adaptar e comunicar a estratégia ao longo da organização -alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia	Kaplan e Norton (1996)
- fácil de utilizar -focaliza-se nos clientes e mercado	Kanji e Sá (2002)
Evita a sobrecarga da informação limitando o numero de variáveis obrigando a focalização nos indicadores mais importantes	Debusk et al (2003)
Ferramenta que possibilita a tradução da visão e da estratégia numa ferramenta de fácil utilização	Itner e Larcker (1998)
Facilita a comunicação entre todos os níveis da organização ao articular metas, valores, crenças, reforçando a cultura e dirigindo o comportamento	Epstein e Manzoni ( 1998) Islam e Kellermanns (2006)
Permite ligar as múltiplas classes de indicadores não financeiros (drivers da performance) com os indicadores financeiros (resultados finais)	Wong-On-Wing e tal (2007)
Permite uma visão rápida e precisa do negócio visualizando a performance em diversas áreas como uma única.	Kaplan e Norton (1992); Wong-On-Wing e tal (2007); Epstein e Manzoni ( 1998);Malina e Selto (2001)

**Fonte:** Manica, 2009

Speckbacher et al (2003) mostra que a maioria das empresas incluídas no seu estudo refere como principais benefícios do BSC o alinhamento dos objectivos estratégicos com as acções, promoção de resultados para o longo prazo, considerações fortes dos drivers financeiros de performance e suporte do sistema de gestão baseado em valor baseado no *shareholder*. Segundo este autor, a literatura refere outros benefícios que as empresas em estudo não referiram, como suporte de gestão de clientes e reforço de investimento em intangíveis.

Malina e Selto (2001) referem algumas vantagens do BSC tais como: o BSC é um guia de melhoria, é uma medida compreensiva da performance que reflecte as necessidades de gestão efectiva, entre outras.

Epstein e Manzoni (1998) consideram que o BSC sumariza num documento único quatro perspectivas que representam a performance de uma organização e dão ao gestor uma visão global. Estes autores também consideram que o BSC permite a tradução e comunicação da estratégia através de indicadores.

Ax e Bjornenak (2004) referem que o BSC apresenta benefícios na medida em que reduz as barreiras e a resistência à mudança alinhando o BSC às preferências e conhecimento dos potenciais “adopters”.

A par destes benefícios, são aparentadas várias críticas, como:

**Tabela 8- Críticas ao BSC**

<b>Crítica</b>	<b>Autor</b>
O BSC não está muito interessado em comunicar em comunicar a estratégia aos níveis inferiores mas sim aos gestores de topo e intermédio	Speckbacher et al (2003)
Custos de implementação são elevados	Fu e tal (2008); Ittner e Larcker (1998)
Focaliza-se nos clientes esquecendo outro stakeholder	Kaiji e Sá (2002); Ax e Bjornenak (2004)
Na prática é difícil apurar a relação causa-efeito em algumas variáveis	Norreklit (2003); Kanji e Sá(2002)
Sistema complexo	Ittner e Larcker (1998); Kaye e Drew (2007)
Tempo prolongado para o seu desenho e implementação	Kaye e Drew (2007)

**Fonte:** Manica, 2009

Norreklit (2003) considera que o BSC tem alguns problemas nas suas hipóteses, entre os quais a relação causa efeito. Este autor considera que não existe uma relação causa-efeito entre as variáveis mas sim uma relação de pura lógica. O autor dá o exemplo da satisfação do consumidor que não tem necessariamente que produzir bons resultados financeiros. A acessibilidade às consequências financeiras de um aumento da satisfação do consumidor requer um cálculo financeiro. Canais de acção que promovem elevados níveis de valor para o consumidor a baixos custos levam a bons resultados financeiros. Esta questão é simplesmente uma relação de lógica. Um outro problema apontado pelo autor, é a existência de um *gap* esperado entre a estratégia expressa em acções e a estratégia planeada. Perante estes problemas é esperada a necessidade de fazer ajustamentos e desenvolvimentos no BSC de maneira a corrigir tais falhas.

Speckbacher et al (2003) para além da crítica anteriormente referida enuncia, também, no seu estudo que algumas empresas tinham rejeitado a aplicação do BSC pois achavam que existiam modelos com concepções semelhantes, como é o exemplo do Tableau de Bord. Outras empresas rejeitaram o BSC pois consideram que os problemas ocorriam quando medidas qualitativas de diferentes divisões eram agregadas nos níveis corporativos.

Malina e Selto (2001) encontraram alguns factores que afectam negativamente a importância do BSC e criam conflitos entre as relações da empresa com os seus distribuidores.

Estes factores são: medidas imprecisas ou subjectivas; comunicação do BSC é top-down e não participativa, e, por fim, os benchmarks são inapropriados mas usados na avaliação. Segundo estes autores, estes factores são eliminadas promovendo uma ligação mais de diálogo entre as empresas e os seus distribuidores.

A determinação do rácio benefício-custo é difícil, mas apesar disto e de todas as críticas que vão surgindo, a sua procura tem sido elevada. O BSC tem sido alvo de grande interesse a nível internacional (Norreklit, 2003; Speckbacker et al, 2003; Malina e Selto, 2001).

Vários estudos foram feitos sobre a utilização do BSC nas empresas, entre os quais Speckbacker et al (2003) apud Williams (2001) que realizaram um estudo sobre as empresas da Fortune 500 e concluíram que 40% destas implementaram o BSC.

Ittner et al (2003) concluíram que sobre as 600 empresas de serviços financeiros dos EUA, 20% utilizam o BSC. Ax e Bjornenak (2005) apud Kald e Nilsson (2000) concluíram que 27% das grandes empresas da Suécia implementaram o BSC e 61% pensam em fazê-lo em 2 anos. Estes autores acreditam que estas percentagens obtidas dizem respeito, em parte, ao facto da ideia do BSC ter sido publicada na Suécia.

A sua implementação tem sido na maioria em empresas de grande dimensão, existindo uma relação positiva entre dimensão e utilização do sistema (Speckbacker e tal, 2003). Hoque et James (2000) concluíram que para além de existir uma relação positiva entre a dimensão da organização e a utilização do BSC, empresas num estágio de ciclo do produto cedo também apresentam uma relação positiva com a utilização do BSC, contrariamente a uma forte posição no mercado que, aparentemente, não contribui positivamente para uma utilização do BSC pois não se encontram motivadas para adoptar tal modelo.

A sua flexibilidade é elevada sendo um sistema adaptado às necessidades e características das organizações. Para além esta razão, este sistema tem tido grande aderência pois suprime as barreiras que a empresa enfrenta ao tentar implementar a sua estratégia com sucesso. Nestas barreiras temos a barreira da visão, das pessoas, dos recursos e da gestão (O SYMNETICS: Business Transformation).

#### **3.4.12 - Aplicações do BSC**

O BSC poderá ser a fonte de informação para algumas actividades no interior das organizações, tais como: recompensas, cultura organizacional, aprendizagem estratégica e comunicação interna (Manica, 2009).

Relativamente às recompensas, Bourguignon et al (2004) referem que o BSC permite uma ligação entre recompensas e medição da performance organizacional. Hope e Fraser (2003) seguem a mesma linha, assim como Kaplan e Norton (1996<sup>a</sup>) que referem que os colaboradores deverão ser compensados conforme os objectivos previstos no BSC são alcançados. Estes referem que o sistema permite uma ligação dos objectivos individuais com os estratégicos daí a possibilidade de incluir as recompensas. Para cálculo destas recompensas surgiram vários modelos matemáticos como é o caso do modelo apresentado por Smith (2002) que calcula as recompensas dos gestores com base na informação do BSC relativamente aos contratos de agência utilizando indicadores financeiros e não financeiros (Manica, 2009). Fu et al (2008), Ittner e Larcker (1998) e Wong-on-wing et al (2007) também apresentaram um modelo de cálculo para o valor das recompensas, todos eles ligados ao facto do BSC ser essencial para o cálculo destas.

A necessidade de aprendizagem e feedback estratégico resulta da elevada competitividade de mercado, que torna necessária uma estratégia activa. O BSC permite fornecer informação importante para realizar ajustamentos estratégicos caso necessários (Kaplan e Norton, 1996b, p251). Esta percepção resulta da utilização de indicadores drivers e resultados que fornecem informação da efectividade da estratégia (Wong-On-Wing, 2007). Malina e Selto (2001) e Walker e Ainsworth (2007) também se enquadram nesta linha de pensamento.

O BSC permite, ainda, comunicar e ligar ao longo de toda a organização objectivos pessoais com departamentais (Kaplan e Norton, 1996<sup>a</sup>). Esta possibilidade é conseguida a partir da comunicação descendente e correspondente desagregação do poder. As unidades de negócio poderão igualmente comunicar os seus objectivos ao conselho de administração havendo uma comunicação ascendente, contrária à anterior (Kaplan e Norton, 1996).

Por fim, o BSC é também visto como um instrumento de mudança estrutural e estratégia, pois facilita a mudança criando e comunicando uma visão credível e podendo ser um método para alcançar a mudança nas organizações através dos seus pressupostos (Malina e Selto, 2001; Ax e Bjornenak, 2004).

### **3.4.13 – Porque falham algumas implementações do BSC**

Apesar de todas as vantagens do BSC algumas das suas aplicações não tiveram o sucesso desejado.

As definições e utilizações desajustadas dos indicadores de performance têm sido um das principais razões para o insucesso do BSC (Ittner e Larcker, 1998).

Stivers et al (1998) referido por Costa (2009), realizaram um estudo sobre a utilização de indicadores não financeiros assente em questionários apresentados a gestores de topo de várias empresas dos Estados Unidos e Canadá e concluíram que os indicadores utilizados referiam-se essencialmente á perspectiva de clientes e que muitos desses indicadores não eram utilizados pela gestão de topo.

Ittner e Larcker (1998) realizaram uma pesquisa com base nas respostas dos directores de qualidade de várias empresas e concluíram que uma percentagem elevada sentia necessidade de demonstrar as consequências financeiras das suas iniciativas, mas apenas um quarto delas conseguia relacionar directamente os indicadores de qualidade com os financeiros.

Malmi (2001) no âmbito de uma investigação para auscultar a forma como as organizações utilizavam o BSC baseada em entrevistas a duas dezenas de empresas finlandesas que o adoptaram e concluiu que o BSC era utilizado como um método de gestão de objectivos e como sistema de informação. Neste caso a forma de ligar indicadores numa cadeia de causa-efeito não era seguida.

Speckbacher et al (2003) consoante respostas a um questionário a duas centenas de empresas da Alemanha e Áustria mostraram que cerca de metade das empresas que usavam o BSC também não identificavam os indicadores numa relação causa-efeito mas por outro lado mais de dois terços ligavam o BSC a sistemas de recompensas de recursos humanos.

Ittner e Larcker (2003) relatam alguns erros na definição e utilização dos indicadores de performance, entre os quais, indicadores não articulados na definição e utilização de indicadores, indicadores não relacionados com a performance financeira futura, relações causais entre os indicadores não sistematicamente validadas e medições incorrectas. Estes autores referiram que só algumas das organizações investigadas construíram e testaram firmemente modelos causais para sustentar a definição de indicadores de performance e que essas organizações apresentavam um melhor desempenho.

Outros autores consideram que a complexidade empresarial dinâmica deve-se ao facto de muitos indicadores indutores de performance estarem associados a variáveis que por sua vez se relacionam directa ou indirectamente com muitas outras numa rede complexa de interligações e com uma evolução temporal não óbvia para os decisores.

Como forma a ultrapassar estas limitações Akkermans e Van Oorschot, 2005 propõem metodologias apoiadas em ferramentas da dinâmica de sistemas (Costa, 2009).

## **SEGUNDA PARTE**

---



## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 – Metodologia**

O objectivo principal deste relatório é analisar a performance da *Imporvenda-Produtos Alimentares, SA* através da aplicação de indicadores de desempenho integrados na metodologia do BSC.

Para tal, foram definidos alguns objectivos:

**Questão 1:** Apresentação da empresa e respectiva caracterização

**Questão 2:** Análise da envolvente e SWOT

**Questão 3:** Clarificação da estratégia

**Questão 4:** Sugestão de perspectivas e seus indicadores

**Questão 5:** Construção do mapa estratégico

Para conseguir avaliar o desempenho da Imporvenda, com base na aplicação de indicadores de desempenho, foi necessário averiguar que tipo de gestão estratégica estava a ser seguida e que tipo de indicadores é que estavam a ser utilizados actualmente.

Para tal, realizei um questionário á directora Financeira da empresa no mês de Abril. Este encontrava-se dividido em duas secções: a primeira procurava recolher informações relativas aos respondentes e às empresas (questão 1 a 4); a segunda procurava recolher informações relativas á gestão estratégica, á utilização de indicadores de avaliação estratégica, de sistemas de gestão estratégica e da utilização do BSC. Este questionário foi usado por Manica (2009) para um estudo direccionado às empresas sedeadas na RAM.

Seguindo a análise deste questionário foi feito um plano de indicadores para aplicar á empresa onde os dados serão tratados em EXCEL e será feita uma análise quantitativa.

Os indicadores serão escolhidos com base na informação disponível na empresa e na mais variada literatura.

Para tal foram usados os relatórios de contas anuais cedidos pela empresa, o orçamento para 2009, dados do Banco de Portugal e informação cedida pelos responsáveis dos diferentes sectores.

#### **4.2- Recolha de dados e amostra**

Os dados foram recolhidos directamente na empresa durante o meu período de estágio, tendo sido solicitados no mês de Março de 2010. Outros dados referentes ao desenvolvimento de indicadores foram recolhidos directamente por mim no programa informático da empresa e junto

dos responsáveis dos diferentes sectores. Também foram recolhidos dados dos Relatórios de Contas Anuais do período em análise e do orçamento de 2009 que me foi fornecido pela empresa. Os valores médios do sector foram retirados do Banco de Portugal.

A amostra é referente ao período de 2005 a 2009, com uma análise contínua e com uma periodicidade anual.

Os valores médios do sector serão relativos aos anos de 2006 a 2008, o que implica que a comparação com o sector seja relativa a esse período anual.

Para a perspectiva financeira foi utilizado o livro de Nabais e Nabais (2009) como guia de aplicação, desenvolvimento e cálculo dos indicadores. Os dados foram retirados dos Relatórios de Contas Anuais e do orçamento de 2009 para comparar os valores reais com o Budget desse ano. Nesta perspectiva foi feita uma análise mais exaustiva do que era previsto pois a empresa não utilizava este tipo de indicadores na sua gestão estratégica.

Para a perspectiva cliente os dados foram retirados dos Relatórios de Contas Anuais complementando com informação recolhida junto dos responsáveis dos diferentes sectores. O orçamento para 2009 também foi utilizado para a comparação final. A selecção de indicadores foi baseada no trabalho de Ladeira (2009) e Nabais e Nabais (2009).

Quanto á perspectiva processos internos os dados também foram retirados dos relatórios de contas anuais, do orçamento de 2009 e de informação recolhida pelos responsáveis dos diferentes sectores. A selecção dos indicadores foi com base no trabalho de Ladeira (2009), entre outros.

Por fim, quanto a perspectiva aprendizagem e crescimento os dados foram retirados do orçamento de 2009 e foram fornecidos pelos responsáveis dos diferentes sectores. Para a selecção do conjunto de indicadores foi utilizado trabalho de Kaplan e Norton (1992), Manica (2009), Ladeira (2009), entre outros.

Pelo facto de alguns dados referentes a activos intangíveis não se encontrarem completos para todo o período de análise foi necessário adapta-los aos indicadores que se pretendiam calcular. Apesar da falta dos dados para o período da amostra estes serão considerados para o período que se encontram disponíveis. Dentro disto, a falta de outros dados foi crucial para a escolha do conjunto de indicadores apresentado neste relatório pois procurou-se aplicar indicadores em que essa informação existisse e permitisse calculá-los.

As propostas aplicadas para o alcance dos objectivos estratégicos foram estudadas com base no trabalho de Farreca (2006).

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDO DE CASO**

Este capítulo tem como objectivo a avaliação da performance da Imporvenda com base na aplicação de indicadores incorporados na metodologia do BSC.

Para tal, iniciei este relatório com uma apresentação e caracterização da empresa em questão, referindo as funções de cada sector de actividade e correspondente grau de hierarquia.

No passo seguinte irei realizar uma análise da envolvente com base nas Cinco Forças de Porter e uma análise SWOT á empresa de maneira a averiguar qual o peso da envolvente na performance da organização, as ameaças e os seus pontos fortes e fracos face às suas concorrentes. Irei neste ponto realizar uma pequena abordagem á rede industrial existente no Distrito de Aveiro.

Posteriormente, irei apresentar e clarificar a estratégia da empresa, a missão, visão, valores e politica seguida, tentando definir objectivos e metas estratégicas a alcançar no longo prazo com a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho. Irei também averiguar se existe uma gestão estratégica a ser utilizada e verificar se essa gestão aplica indicadores de avaliação de performance, financeiros ou não financeiros. Este ponto terá por base a informação recolhida com base no inquérito apresentado á directora do Departamento Financeiro.

De seguida apresentarei as quatro perspectivas possíveis de aplicar à empresa e seus indicadores integrantes definindo-os e realizando uma breve análise aos valores obtidos durante o período da amostra. Ainda nesta fase procurarei olhar para os valores obtidos pelo Banco de Portugal num estudo de análise ao sector da Salga, Secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura. Também será feita uma análise dos desvios obtidos no ano de 2009 e serão apresentadas propostas para correcção desses desvios.

Por fim construirei um possível mapa estratégico.

Assim, defini as seguintes questões de pesquisa:

**Questão 1:** Apresentação da empresa e respectiva caracterização

**Questão 2:** Análise da envolvente e SWOT

**Questão 3:** Clarificação da estratégia

**Questão 4:** Sugestão de perspectivas e seus indicadores

**Questão 5:** Construção do mapa estratégico

## 5.1 – Análise de Porter e Análise SWOT

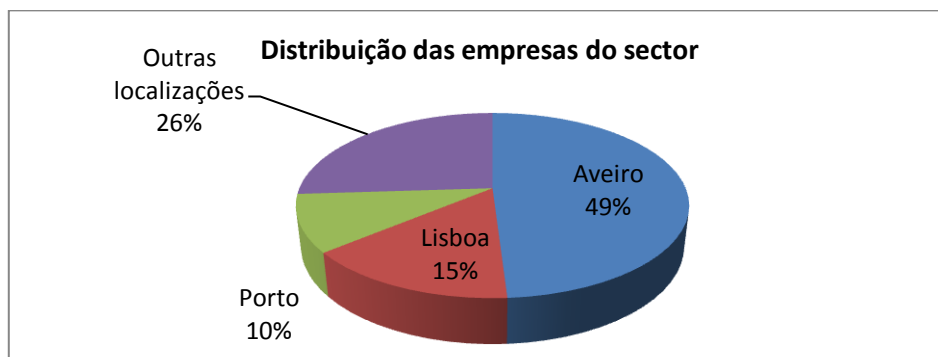
A análise da rede industrial envolvente é factor importante na performance de uma determinada empresa. Para tal, torna-se necessário conhecer o sector envolvente para melhor compreensão do mercado onde a Imporvenda actua.

É verificável uma relativa estabilidade deste sector de actividade ao longo dos anos. Isto justifica-se pela fidelização dos consumidores portugueses a este produto específico, o que permitiu que algumas das empresas que operam neste sector se conseguissem manter em actividade. Este produto alcançou um nível de consumo de cerca de metade do consumo de peixe em Portugal o que coloca o país entre os maiores consumidores de peixe do mundo (Sousa, 2009).

Para além deste consumo a capacidade da empresa em se adaptar a novos desafios é essencial no seu sucesso, o que revela a necessidade da empresa em ter uma definição estratégica clara e efectuar uma análise frequente da força da envolvente no decorrer da sua actividade.

Considerando dados do Banco de Portugal, em 2008, a localização das empresas do sector da Imporvenda encontrava-se distribuída por:

**Gráfico 6 – Distribuição de empresas do sector - 2008**

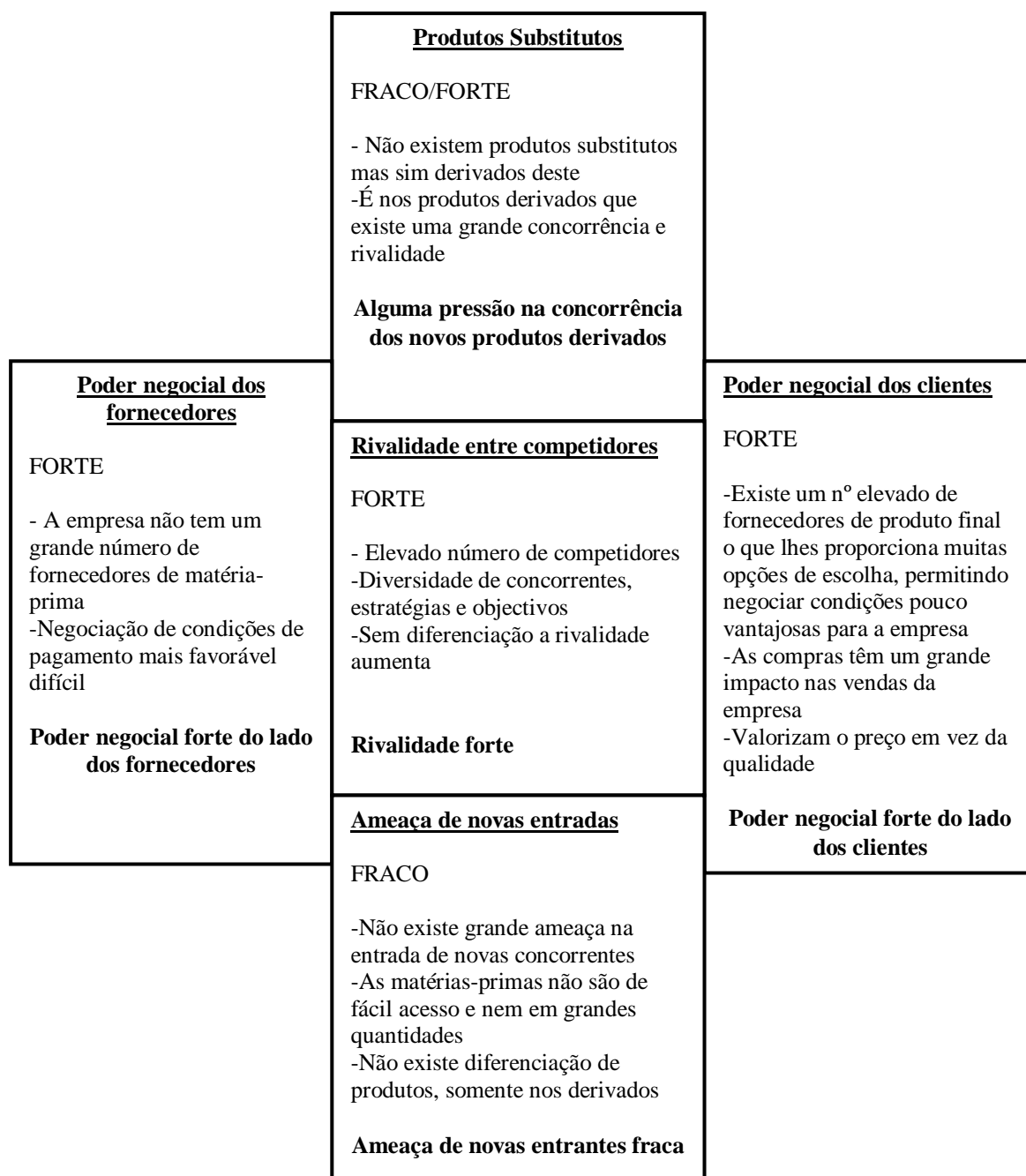


**Fonte:** Banco de Portugal

Verifica-se que o distrito de Aveiro é aquele que mais empresas do ramo tem situadas, o que implica um nível de concorrência próxima superior.

Assim, torna-se importante analisar as Cinco Forças de Michael Porter de maneira a saber como é que a rentabilidade da empresa é afectada pelas Forças estruturais do seu sector em particular.

**Figura 17 - As Cinco Forças de Porter no Sector da Salga, secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura**



**Fonte:** elaborado com base em Farreca (2006)

Analisando as cinco forças de Michael Porter conclui-se que no sector da Salga, Secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura são fortes ameaças o poder negocial dos fornecedores, dos clientes, a rivalidade entre os competidores e a concorrência entre produtos derivados do principal produto final.

O forte poder negocial do lado dos fornecedores deve-se ao facto de não existir matéria-prima abundante para comercialização o que reduz o número de fornecedores e consequentemente dificuldades na negociação de condições de pagamento mais favoráveis para a empresa. Em 2009 a empresa tinha somente quatro fornecedores (Icicle, Traddex, Seafood e North Point), entre os quais a Icicle como principal fornecedor.

Do lado dos clientes, o poder negocial é forte pois existem muitas empresas a transaccionarem o mesmo produto final (49% em Aveiro) o que implica que os clientes tenham a possibilidade de negociar preços e condições mais favoráveis para si mas não para a empresa. Os clientes tornam-se, assim, mais fiéis ao preço e não à qualidade.

A rivalidade entre competidores é forte pois no distrito de Aveiro, onde a Imporvenda está situada, existem muitos competidores o que implica uma grande rivalidade entre eles e como não existe grande diferenciação de produto essa rivalidade aumenta. A única diferenciação existe na criação de produtos derivados do produto principal, que faz com que exista alguma pressão na concorrência deste tipo de produtos, o caso dos pré-cozinhados.

Por fim, não existe grande ameaça de novas entrantes neste tipo de mercado.

Assim, tendo em conta toda a envolvente externa que rodeia a Imporvenda, pode-se concluir que a existência de concorrentes fortes e próximos da empresa faz com que esta tenha dificuldades em se diferenciar, também por não haver diferenciação de produto, e em fazer face à concorrência. É no mercado nacional que esta dificuldade está mais visível daí que a empresa tenha aberto horizontes para novos países, considerando-se líder no mercado brasileiro.

A par de tudo isto pode-se concluir que a envolvente externa tem forte influência na performance económica e financeira da empresa.

Assim, a matriz SWOT pode resumir-se ao seguinte.

**Figura 18 – Análise SWOT**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Internacionalização</li> <li>✓ Novos clientes</li> <li>✓ Novos produtos</li> <li>✓ PROMAR (financiamento)</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forte concorrência</li> <li>✓ Poder negocial dos fornecedores</li> <li>✓ Poder negocial dos clientes</li> <li>✓ Rivalidade de produtos</li> </ul>
<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfação do cliente</li> <li>✓ Dimensão</li> <li>✓ Oferta formativa aos trabalhadores</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualificação dos recursos humanos</li> <li>✓ Organização estratégica</li> <li>✓ Equipamentos pouco actualizados tecnologicamente</li> </ul>

Fonte: da autora



## 5.2 – Clarificação da estratégia

Como já referi no ponto anterior, a Imporvenda não tem uma gestão estratégica definida. Não é usado nenhum sistema de avaliação de performance nem quaisquer indicadores de medição dessa performance.

Para tal, as orientações estratégicas não estão claramente definidas, isto é, não existe uma definição da missão, visão e valores da organização.

Assim, tendo por base a revisão de literatura,

**Visão:** *Qual o horizonte para onde a organização se dirige?*

**Missão:** *Qual o propósito central da organização?*

**Valores:** *Quais os padrões de conduta que guiam a organização e que marcam a sua cultura organizacional?*

Então,

**Visão**



Ser líder no seu sector de actividade

**Missão**



Criar produtos de excelência que garantam o cumprimento das necessidades dos consumidores e clientes, inovando sempre mais e criando valor para os accionistas.

**Valores**



Qualidade: criar produtos de excelência capazes de fazer face à concorrência

Inovação: acompanhar os avanços científicos e tecnológicos investindo na renovação e expansão da capacidade instalada, bem como de todos os produtos criados

Responsabilidade: cada profissional dá o máximo para que o cliente seja bem recebido e se crie uma relação fiel.

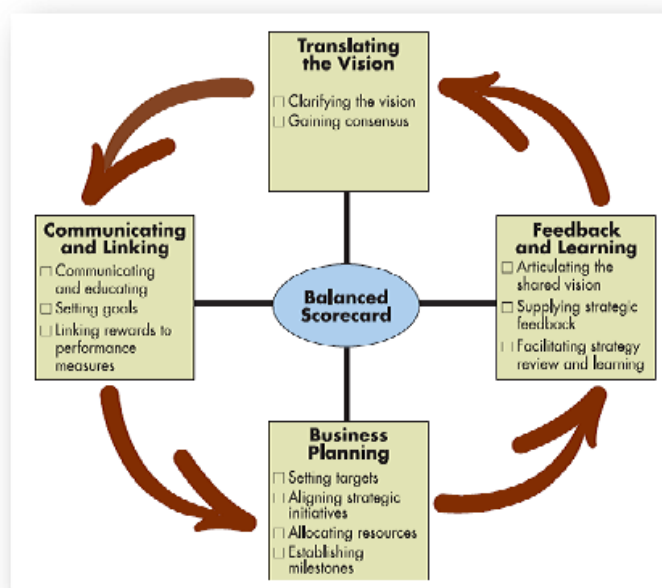
Competência: atrair e reter os melhores profissionais formando uma equipa competitiva, dinâmica e ligada aos objectivos da organização.

Espírito de equipa: uma equipa de colaboradores unida é a forma de alcançar maiores ganhos para a empresa e para os seus clientes.

### 5.3 – Concepção de um Balanced Scorecard para a Imporvenda

A concepção de um sistema de avaliação de desempenho baseado na metodologia do BSC é o início de um processo contínuo e cíclico que se desenvolve em quatro fases: traduzir a visão, comunicar e articular, planeamento, feedback e aprendizagem (Ladeira, 2009).

Figura 19- Processo de gestão estratégica do BSC



Adaptado de Kaplan e Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.", Harvard Business Review, Julho-Agosto, 2007.

Fonte: Ladeira, 2009

A identificação das perspectivas e indicadores é essencial para o desenvolvimento do BSC já que se pretende que as acções diárias vão ao encontro da estratégia da organização, sendo restrito e específico às características apresentadas pela mesma.

Nesta concepção foram utilizadas as perspectivas clássicas dos autores Kaplan e Norton, incorporando um conjunto de indicadores dentro de cada, adequados às características da organização, capazes de medir actos susceptíveis e de produzir alterações que garantam simultaneamente uma vantagem competitiva. Também foi tida a preocupação de não escolher indicadores em número excessivo para que a análise da informação seja mais fácil e se evite informação supérflua. O objectivo destes indicadores será dar uma visão clara e completa aos gestores de topo da performance da empresa.

Para tal, foi seleccionado um conjunto de indicadores para cada uma das perspectivas evidenciando também os objectivos estratégicos e os temas estratégicos associados. Muitos outros indicadores poderiam ser aplicados mas, para salvaguardar a limitação de informação, foi seleccionado um pequeno conjunto de indicadores chave para aplicar á empresa. No decorrer da actividade muitos outros indicadores poderão ser propostos desde que se comece a trabalhar mais informação que não aquela que está directamente afecta á informação financeira e contabilística.

De seguida foi realizada uma abordagem pormenorizada a cada indicador referindo a sua forma de cálculo, métrica, finalidade e valor actual obtido calculado com base em dados recolhidos na empresa. Esta última parte terá uma periodicidade anual e abarca o período de 2005 a 2009. Posteriormente serão apresentados os valores budget para cada indicador no qual será apurado o desvio deste valor com o real. Ainda nesta parte irei apresentar algumas propostas que se tornam relevantes para o alcance dos objectivos estratégicos.

Por fim, também será proposto um possível mapa estratégico onde se observam as relações causa-efeito entre os objectivos estratégicos.

**Tabela 9- BSC Global da Imporvenda-Produtos Alimentares, SA**

PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE PERFORMANCE
FINANCEIRA	Crescimento	Aumento do volume de negócios	✓ Volume de negócios
		Manter a solidez financeira	✓ Autonomia financeira
			✓ Liquidez geral
			✓ Tesouraria liquida
	✓ Ciclo de Caixa		
	Controlar o risco	✓ Grau de alavanca combinado	
	Valor para o accionista	Melhorar a rentabilidade	✓ RCP
			✓ Rentabilidade bruta das vendas
			✓ RL
CLIENTE	Relacionamento de confiança com os clientes	Satisfação	✓ Índice de Satisfação
			✓ PMR
		Imagem da Instituição	✓ N° clientes novos
			✓ Total das vendas por novos clientes
			✓ N° de referências

<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			nos média
			✓ N° de reclamações
	Eficiência	Promover a eficiência	✓ Taxa de concentração de compras
			✓ Tempo de resposta às encomendas
		Promover o uso racional dos recursos	✓ CMVMC
		Promover o cumprimento de normas relativas a higiene e segurança no trabalho	✓ N° horas formação nesta área
	Qualidade	Inovação do produto	✓ N° de novos produtos criados
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>			✓ Vendas totais por novos produtos
	Produtividade	Aumentar a produtividade	✓ VAB
			✓ Produtividade do trabalho
			✓ Produtividade salarial
	Competências estratégicas	Desenvolver competências	✓ N° médio de horas de formação
			✓ Know-How do capital humano
		Aquisição de novas competências	✓ N° de estagiários contratados
	Tecnologia eficiente	Optimizar tecnologicamente a Instituição	✓ Implementação de novos programas informáticos e serviços
	Colaboradores comprometidos e motivados	Promover o empowerment	✓ Índice de satisfação dos colaboradores
	Alianças estratégicas	Alianças com empresas de interesse	✓ N° de alianças criadas com outras Instituições
	Investigação	Investigação e Desenvolvimento	✓ Gastos em I&D

**Fonte:** da autora

### 5.3.1 – Perspectiva Financeira

É nesta perspectiva que se verifica se os resultados estão a atingir as expectativas dos accionistas ou sócios. Para tal procura-se responder á questão: “*Como nos vêem os accionistas?*”

Para a avaliação de uma instituição este é o tipo de informação mais facilmente fornecida. O cálculo destes indicadores é feito, essencialmente, com base em documentos contabilísticos, preparando-se uma análise útil e simples.

Nesta perspectiva são definidos dois temas estratégicos: crescimento e valor para o accionista. Para responder a estes temas estratégicos foram definidos objectivos estratégicos de acordo com a linha estratégica definida. Por fim foram definidos indicadores para cada objectivo.

Os indicadores aqui seleccionados tiveram por base o seu carácter capaz de seguir a estratégia para alcançar os objectivos e temas estratégicos definidos, tendo sido utilizado o livro de Nabais e Nabais (2009) como guia de cálculo, desenvolvimento e aplicação destes indicadores.

**Tabela 10 - Perspectiva Financeira do BSC da Imporvenda**

PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE PERFORMANCE
<b>FINANCEIRA</b>	Crescimento	Aumento do volume de negócios	✓ Volume de negócios
		Manter a solidez financeira	✓ Autonomia financeira ✓ Liquidez geral ✓ Tesouraria líquida ✓ Ciclo de caixa
		Controlar o risco	Grau de alavanca combinado ✓ RCP
	Valor para o accionista	Melhorar a rentabilidade	Rentabilidade bruta das vendas ✓ Resultado Líquido

**Fonte:** da autora

Analisando os indicadores:

## ✓ Volume de negócios

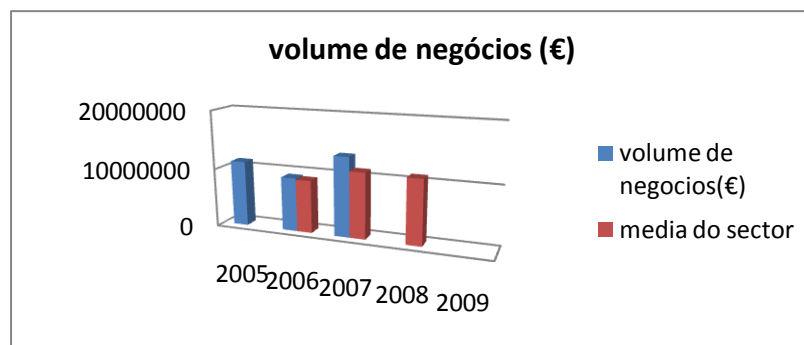
**Indicador:** Volume de negócios

**Fórmula de cálculo:** VN = Vendas + Prestações de serviços

**Finalidade:** Analisa em que medida a empresa prossegue o seu objectivo estratégico de crescimento, traduzindo-se no crescimento das vendas e prestações de serviços como indicador base dessa medição. Essa medição deve ser feita a curto prazo caso sejam definidas medidas também a curto prazo.

**Métrica:** Euros (€)

**Gráfico 1 - Volume de Negócios (€)**



**Fonte:** Elaboração com base em dados dos Relatórios de Contas Anuais e do Banco de Portugal

Como já foi referido anteriormente, a actividade comercial da Imporvenda registou um crescimento de 0,08% de 2005 para 2008, apresentando um valor relativamente semelhante em ambos os anos. Por outro lado ao olharmos para 2009 verificamos que o volume de negócios diminuiu 53,98% relativamente a 2008 devido à insuficiência de recursos financeiros e de crédito para assegurar as campanhas de aprovisionamento de matéria-prima que poderiam viabilizar um volume mais elevado de vendas.

De 2005 para 2006 verificou-se um decréscimo de 18,06% contrariamente ao aumento de 47,37% no seguinte ano que se deveu ao facto de a empresa ter apostado no mercado de Angola, que em conjunto com o volume de negócios para o Brasil registaram um aumento de 29,76% relativamente ao ano de 2006. De 2007 para 2008 voltou a verificar-se um decréscimo de 17,13% auferindo um volume de negócios de 11.190.638€ contra os 13.373.421€ em 2007, tendo sido mais significativo no mercado externo (Brasil e Angola).

Esta diminuição deveu-se às restrições de natureza financeira nomeadamente as que se prendem com o financiamento de operações externas, o que retirou à empresa instrumentos

indispensáveis ao normal prosseguimento da sua actividade comercial. Em 2008, faziam parte do mercado intracomunitário a Espanha, França, Grécia, Reino Unido e Itália.

Para 2009 a diminuição voltou a sentir-se mostrando somente o mercado de Itália e Brasil como responsáveis por mais de dois terços das vendas totais.

Apesar destas condições, a actividade da empresa manteve-se sustentável pois mantiveram-se seguros os principais mercados de destino dos seus produtos, em especial o mercado brasileiro. As vendas e prestações de serviços são em todos os anos o principal proveito da empresa.

## ✓ **Autonomia Financeira**

**Indicador:** Autonomia Financeira

**Fórmula de cálculo:**  $AF = CP/CT$

**Finalidade:** Avaliar qual a autonomia da instituição relativamente ao financiamento das suas actividades. A este indicador estão associados indicadores de endividamento de maneira a tentar perceber qual a extensão com que a empresa utiliza capital alheio para o financiamento das suas actividades.

**Métrica:** Taxa (%)

**Tabela 11 – Rácios financeiros - estrutura**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Fundo de maneo</b>	0,99690515	1,00605223	1,13552374	1,15750369	1,88785349
<b>Autonomia financeira</b>	<b>25,13%</b>	<b>28,55%</b>	<b>22,71%</b>	<b>23,65%</b>	<b>16,09%</b>
<b>Solvabilidade</b>	33,57%	39,96%	29,39%	30,97%	19,17%
<b>Estrutura de endividamento</b>	0,94222775	0,92617531	0,82477765	0,80592198	0,44953008
<b>Endividamento</b>	0,74868903	0,71449488	0,77288558	0,76351924	0,83914503
<b>Cobertura dos encargos financeiros</b>	0,99433617	0,24555903	0,85876579	0,83613061	- 0,32704337
<b>Cobertura do serviço da dívida</b>	1,26724257	0,49453485	1,09647033	1,04548213	0,05688844
<b>Prazo de recuperação da dívida</b>	30,9767028	24,0883289	16,9869615	20,2773680	- 11,4107007

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Os indicadores de endividamento pretendem medir até que ponto as aplicações são financiadas por capitais próprios ou por capitais alheios e quais esses capitais.

A autonomia financeira é um desses indicadores, procurando revelar até que ponto a empresa consegue financiar as suas actividades sem recorrer a capitais alheios. Um valor superior a 20% é considerado normal na literatura em geral, devendo ter sempre em conta o tipo de sector de actividade da empresa em questão.

Analisando a sua evolução ao longo dos anos é possível verificar que de 2005 para 2009 a autonomia financeira diminuiu, atingindo neste ultimo ano um valor de 16,09%, abaixo do mínimo considerado na literatura. Esta percentagem significa que a empresa tem uma exposição excessiva a capitais alheios, apresentando um endividamento de 0,83, valor muito próximo de 1. Note-se que no balanço, as dívidas de terceiros de curto prazo diminuíram e as dívidas de médio e longo prazo aumentaram. Isto só levará a um endividamento superior e a uma utilização excessiva de capitais alheios, o que aumenta o risco de insolvência da empresa. De 2006 a 2008 o valor não se distanciou em grande parte da média do sector revelando, também, um decréscimo da autonomia financeira da empresa.

Para além deste indicador é importante analisar a tipologia do endividamento recorrendo a outros indicadores associados.

Para tal, a estrutura do endividamento indica-nos o peso dos capitais alheios de curto prazo no endividamento total. Analisando ao longo dos anos verificamos que este rácio diminuiu de 2005 para 2009 atingindo o valor de 0,44 neste ultimo ano, valor mais baixo desde 2005. Isto só justifica a diminuição do endividamento de curto prazo e o aumento das dívidas de médio e longo prazo.

Por outro lado ao analisar a percentagem de encargos financeiros cobertos pelos resultados gerados pela actividade operacional da empresa é possível verificar que o valor passou de 0,99 para -0,32 de 2005 para 2009. O valor negativo no último ano obtém-se pelo facto dos resultados operacionais se apresentarem negativos. Esta questão só comprova o que os rácios anteriores revelam.

A cobertura do serviço da dívida inferior a 1 em 2009 revela, novamente, o endividamento excessivo da empresa em questão.

Por fim, também se torna necessário analisar o prazo de recuperação da dívida que nos revela o numero de anos que a empresa, com o actual nível de geração de resultados precisa para reembolsar o passivo. Verifica-se um piorar da situação passando de, aproximadamente, 17 anos para 20 anos até 2008. Para 2009 a situação degradou-se atingindo um valor bastante negativo consequente de um resultado líquido negativo.

Analisando a média do sector verifica-se que quanto à estrutura financeira a empresa apesar de apresentar uma autonomia financeira não muito díspar, a taxa de endividamento e a



cobertura de aplicações é muito diferente. Isto só revela que a empresa encontra-se com um nível crescente de endividamento.

## ✓ **Liquidez**

**Indicador:** Liquidez geral

**Fórmula de cálculo:** Liquidez geral = AC/PC

**Finalidade:** Avalia a capacidade de uma empresa pagar as suas dívidas de curto prazo. Este indicador permitirá avaliar a existência de problemas de liquidez de curto prazo ou dificuldades de rentabilidade, podendo ser um complemento á autonomia financeira como forma de analisar o grau de endividamento da empresa. A este indicador associam-se indicadores de liquidez reduzida e imediata.

**Métrica:** Índice numérico

**Tabela 12 – Rácios financeiros - liquidez**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Prazo de segurança de liquidez</b>	272,428113	221,441541	251,197098	267,101360	868,749740
<b>Liquidez geral</b>	<b>0,99690515</b>	<b>1,00605223</b>	<b>1,13552374</b>	<b>1,15750369</b>	<b>1,88785349</b>
<b>Liquidez reduzida</b>	0,72639155	0,61029743	0,75869120	0,71983874	1,40005376
<b>Liquidez imediata</b>	0,10188784	0,04454453	0,12954688	0,05652279	0,05075995

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

O rácio de liquidez geral aumenta gradualmente ao longo dos anos aproximando-se de 1,15 em 2008 e de 1,89 em 2009. A sua evolução é positiva e demonstra uma melhoria da capacidade de responder às necessidades de curto prazo com base no activo circulante. Este valor justifica-se com valores elevados de existências, clientes e disponibilidades que revelam investimentos pouco rentáveis apesar de não haver dificuldades em fazer face aos compromissos de curto prazo.

Esta conclusão deverá ter em conta o sector onde a empresa opera, a política de vendas da empresa e o seu carácter sazonal. Não é muito díspar com a média do sector.

Para tal, este indicador torna necessário analisar brevemente outros indicadores de maneira a comprovar o que este revela. Assim, sugerem-se os rácios de liquidez reduzida e imediata.

❖ *RLR*

Este rácio mede a capacidade de a empresa conseguir fazer face aos seus compromissos de curto prazo com o recurso ao activo circulante sem considerar as existências.

Tem vindo a oscilar ao longo dos anos atingindo o valor de 1,4 em 2009. Este rácio também aumentou de 2008 para 2009.

❖ *RLI*

Este rácio mede a capacidade de solver as suas dívidas de curto prazo só recorrendo às disponibilidades.

Também tem vindo a oscilar atingindo o valor de 0,05 em 2009.

Este rácio contrariamente aos anteriores diminui de 2008 para 2009.

De acordo com a teoria tradicional o RLG deverá atingir um valor próximo de 1,5, o RLR um valor próximo de 1,1 e o RLI o valor de 0,9.

Olhando para os rácios de liquidez encontrados, a Imporvenda não apresenta valores muito fora da teoria o que significa que tem conseguido fazer face às necessidades de curto prazo.

A par destes rácios e analisando o prazo de segurança de liquidez é possível verificar que existe uma melhoria continua ao longo do período em análise. O tempo (dias) que a empresa poderia estar a pagar as despesas operacionais na hipótese de não encaixar quaisquer fluxos operacionais de novos proveitos aumentaram de 2005 para 2009 o que revela uma melhoria e maior segurança para os fornecedores e credores em geral.

Ao analisarmos o balanço funcional e tendo sempre em conta a situação de endividamento em que a empresa se encontrava em 2009 é ainda possível afirmar que a tesouraria activa era bastante inferior à passiva. Em 2008 esta situação já se verificava.

Olhando para a media do sector esta situação também se verifica.

✓ **Tesouraria líquida**

**Indicador:** Tesouraria líquida

**Fórmula de cálculo:** Tesouraria Líquida = FML-NFM

**Finalidade:** Avaliar a situação de equilíbrio financeiro da instituição. Quando a tesouraria líquida é nula, ou seja, quando o Fundo de Maneio iguala as NFM a empresa está em situação de equilíbrio financeiro, isto é, consegue fazer face às suas NFM.

**Métrica:** Euros (€)

Uma empresa está em situação de equilíbrio financeiro quando a sua tesouraria líquida é nula, ou seja, quando o Fundo de Maneio iguala as NFM.

$$TL=0 \Rightarrow FM=NF$$

**Tabela 13 – Análise funcional**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Fundo de maneo líquido</b>					
Capitais permanentes	4129555,00	4062717,00	5518816,00	5863923,00	9268384,00
Activo fixo	4797547,00	4603201,00	4934026,00	5136191,00	4848804,00
<b>Fundo de maneo liquido</b>	<b>-667992,00</b>	<b>-540484,00</b>	<b>584790,00</b>	<b>727732,00</b>	<b>4419580,00</b>
<b>Necessidades em fundo de maneo</b>					
Necessidades cíclicas	10155064,00	8461525,00	11225259,00	12068119,00	11535039,00
Recursos cíclicos	1585518,00	1539149,00	3436246,00	3156179,00	5216588,00
<b>Necessidades em fundo de maneo</b>	<b>8569546,00</b>	<b>6922376,00</b>	<b>7789013,00</b>	<b>8911940,00</b>	<b>6318451,00</b>
<b>Tesouraria líquida</b>					
Tesouraria activa	1309676,00	813239,00	1845966,00	989327,00	674847,00
Tesouraria passiva	10547214,00	8276099,00	9050189,00	9173535,00	2573718,00
<b>Tesouraria líquida (TRL)</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>
<b>Tesouraria: FML-NFM</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>
Variações:					
FML	-667992,00	-540484,00	584790,00	727732,00	4419580,00
NFM	8569546,00	6922376,00	7789013,00	8911940,00	6318451,00
<b>Tesouraria líquida</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>
<b>Activo económico:</b>					
Activo fixo	4797547,00	4603201,00	4934026,00	5136191,00	4848804,00
NFM	8569546,00	6922376,00	7789013,00	8911940,00	6318451,00
<b>Activo económico</b>	<b>13367093,00</b>	<b>11525577,00</b>	<b>12723039,00</b>	<b>14048131,00</b>	<b>11167255,00</b>

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Ao longo dos anos o fundo de maneo líquido tem sido negativo ou positivo mas com valores não muito elevados o que significa que os investimentos em activos fixos são superiores aos capitais permanentes.

Quanto às NFM estas são positivas o que significa que a empresa não tem recursos suficientes para fazer face às necessidades cíclicas de exploração. Para tal, a empresa terá que arranjar recursos para financiar o seu ciclo de exploração.

Assim, considerando os cenários estratégicos considerados por Pinho e Tavares (2005) a empresa em 2005 e 2006 apresenta,

FM <0

NFM >0

TL<0

Ao longo destes anos, a empresa apresenta uma estratégia arriscada. Aqui trata-se de uma situação grave em termos de equilíbrio financeiro no qual não existem recursos permanentes disponíveis para financiar necessidades cíclicas. Esta situação é bastante arriscada pois necessidades estáveis são financiadas com recursos de curto prazo o que pode gerar insustentabilidade a prazo.

Nos restantes anos apesar do fundo de maneo líquido ser positivo não é suficiente para financiar as necessidades cíclicas de exploração sendo parte destas financiadas por recursos alheios de curto prazo.

Ao longo dos anos o desequilíbrio financeiro é visível não havendo capitais permanentes para financiar as necessidades permanentes.

Assim, dado que a tesouraria líquida atinge valores negativos em todos os anos, o défice de tesouraria é afirmável representando dificuldades em cumprir os compromissos financeiros a curto prazo e criando a necessidade de a empresa recorrer a meios para garantir o seu normal funcionamento de maneira a corrigir este défice.

## ✓ **Ciclo de Caixa**

**Indicador:** Ciclo de Caixa

**Fórmula de cálculo:** Ciclo de Caixa = PME+PMR-PMP

**Finalidade:** Analisar quantos dias do ciclo de exploração devem ser financiados por recursos monetários. Estão associados outros indicadores como o PMR e PMP, indicadores de existências, activo e outros indicadores.

**Métrica:** Numérico (dias)

**Tabela 14 - Ciclo de caixa de 2005 a 2009**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rotação do activo	68,76%	66,02%	75,00%	61,51%	30,19%
Prazo médio das existências	126,904585	186,389384	153,674106	217,445171	615,267888
Rotação das existências	3,60316414	2,52098708	3,12200474	2,28391833	1,64066181
Tempo médio de stockagem	17,4949748	30916,9152	365,113173	9,59099700	41,1728502
Prazo médio de recebimento	184,699984	222,099003	154,953249	215,264266	506,102852
Prazo médio de pagamento	220,429389	204,640541	199,158805	271,643926	947,682329
<b>Ciclo de caixa (CASH-FLOW)</b>	<b>91,1751810</b>	<b>203,847846</b>	<b>109,468550</b>	<b>161,065511</b>	<b>173,68841</b>

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

- *Prazo médio de recebimento e pagamento*

O prazo médio de recebimento e de pagamento são dois pontos a analisar.

Quanto ao prazo médio de recebimento verifica-se que o nº dias que a empresa demorava, em média, a receber dos seus clientes foi de 506 dias em 2009. Este valor disparou de 2008 para 2009, atingindo neste ano o valor mais elevado de sempre. Isto justifica-se pelo aumento da dívida de clientes, atingindo um aumento de 16,92% relativamente ao ano anterior. Foi neste ano que as dívidas de clientes atingiram o valor mais elevado. Quanto mais baixo for este indicador melhor será para empresa pois mais cedo irá dispor de meios que são necessários para investir no ciclo de exploração ou de investimento. Comparativamente à média do sector verifica-se que o numero de dias que a empresa espera é sempre superior ao numero médio do sector.

Quanto ao prazo médio de pagamento verifica-se a mesma situação. É em 2009 que o nº de dias médio que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores é mais elevado (947 dias). Relativamente à média do sector verifica-se o mesmo que no indicador anterior.

Assim, dado que o tempo que os clientes demoram a pagar aumentou, o nº de dias que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores também aumentou. Esta situação pode significar dificuldades financeiras da empresa o que origina dificuldades no cumprimento das suas obrigações. Esta questão poderá originar rupturas de futuros fornecimentos o que levará a uma quebra do ciclo de exploração da empresa.

- *Prazo médio de existências*

Analisando o prazo médio de existências complementa-se a ideia que foi em 2009 que se atingiu um tempo médio de existências superior (615 dias).

Em suma e complementando todos estes indicadores chega-se ao ciclo de caixa que nos dá o nº de dias do ciclo de exploração que devem ser financiados por recursos monetários. 2009 revela-se, agora, o ano com o 2º valor mais elevado, ou seja, enquanto que em 2005 era necessário 91 dias de volume de negócios para cobrir as NFM, em 2009 eram necessários 174 dias. Este valor justifica-se com o aumento do PMR e PME apesar do aumento do PMP. Apesar disto, 2006 revela-se o ano em que mais recursos monetários são necessários para financiar o ciclo de exploração.

Assim, complementa-se a ideia que a empresa em 2009 teve dificuldades quanto á obtenção de rendimentos por parte dos clientes e ao mesmo tempo dificuldades em saldar as suas dividas com os fornecedores. As vendas atingiram valores baixos o que levou a uma rotação de existências baixa, a um tempo médio de existências em armazém elevado e a uma rotatividade do activo baixa. Conjugando estes indicadores chega-se a um ciclo de caixa elevado o que demonstra o baixo potencial de geração de riqueza.

#### ✓ **GAC**

**Indicador:** Grau de alavanca combinado

**Fórmula de cálculo:**  $GAC = GAF * GAO$

**Finalidade:** Analisar o peso dos custos fixos operacionais e dos custos financeiros e, por conseguinte, o impacto das variações no volume de negócios sobre o resultado de exploração. A este indicador estão associados outros indicadores tais como o risco económico e financeiro e seus indicadores integrantes.

**Métrica:** Taxa (%)

**Tabela 15 - Grau de Alavanca Combinada**

#### Indicadores de risco

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Risco económico</b>					
GAO	0,386	0,140	0,383	0,459	-0,675
Ponto crítico	7091919,54	6343551,75	5262646,58	6728379,63	12995058,1
Margem de segurança	57,67%	44,44%	156,58%	66,32%	-60,37%
<b>Risco financeiro</b>					

GAF	4,624	-1,748	1,483	4,068	0,323
Solvabilidade	33,57%	39,96%	29,39%	30,97%	19,17%
Estrutura financeira	3,98	3,50	4,40	4,23	6,22
Rendibilidade económica do activo	0,07298825	0,02066261	0,05491836	0,09130302	0,02111029
Rendibilidade do activo	8,49%	9,71%	9,83%	13,01%	-2,69%
Efeito de alavanca financeira	0,86	-2,00	2,97	1,04	19,23
<b>Grau de alavanca combinada</b>	<b>1,78592035</b>	<b>0,24463885</b>	<b>0,56804740</b>	<b>1,86713196</b>	<b>0,21811559</b>

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

A análise do risco a que uma empresa está inerente está sempre relacionada com a variabilidade dos resultados que obrigatoriamente se relacionam com a estrutura de resultados.

Dentro desta análise podem-se considerar o risco de mercado e o risco específico.

Quanto ao risco de mercado considera-se o risco da taxa de juro, da taxa de câmbio, entre outros. Para tal, é necessário que a empresa anteceda estas flutuações e consiga agir na medida da prevenção deste tipo de risco.

Por outro lado encontramos o risco financeiro que se traduz na incerteza a que a empresa está sujeita pelo facto de recorrer a capitais alheios para se financiar. Este tipo de risco é usualmente medido pelo grau de alavanca financeira.

Por fim, o risco global relaciona-se com a ligação entre o risco financeiro e económico medindo-se pelo grau de alavanca combinado.

- *Risco económico*

O risco económico relaciona-se directamente com o nível de actividade operacional da empresa e da correspondente estrutura de custos. Este risco depende fundamentalmente do volume de negócios e do nível de custos fixos. Assim, o GAO, PC e MS são os três principais indicadores na análise deste tipo de risco.

### GAO

Mede a variabilidade (%) dos RO face a variações percentuais unitárias do volume de negócios. Este indicador permite, ainda, destacar o peso dos custos fixos na estrutura de custos operacionais. Quanto maior o GAO maior é o risco económico e grande parte da margem bruta é absorvida pelos custos fixos.

Neste caso, o GAO tem vindo a oscilar ao longo dos anos reduzindo o seu valor de 2008 para 2009, o que levou a que atingisse um valor negativo neste último ano.

Em 2005 uma variação de 10% no volume de negócios correspondia a uma variação de 38,6% nos resultados operacionais e em 2009 esta variação foi de -67,5%, dado que os resultados operacionais apresentavam-se negativos.

Este nível de risco apresentava-se elevado em 2008 comparativamente aos anos anteriores, devendo-se aos custos fixos elevados, com um valor de 2176259€.

Um nível mais elevado de custos fixos implicaria, consequentemente, um nível de risco operacional também mais elevado, o que na realidade se verifica.

#### Ponto crítico e Margem de Segurança

Complementando o GAO, o ponto crítico e a margem de segurança também são indicadores usualmente utilizados para medir o risco económico.

O ponto crítico representa o nível de actividade (volume de negócios) necessário para que os resultados operacionais sejam nulos, isto é, representa o volume mínimo necessário para que o volume de negócios cubra os custos operacionais.

**Tabela 16 – Ponto Crítico e Margem de Segurança**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Vendas</b>	11.181.811,00	9.162.520,00	13.503.092,00	11.190.638,00	5.149.939,00
<b>Ponto Crítico</b>	7.091.919,54	6.343.551,75	5.262.646,58	6.728.379,63	12.995.058,14

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas

Em 2009 o volume de negócios encontrava-se abaixo do ponto crítico o que correspondeu a uma margem de segurança negativa. Consequentemente é neste ano que o risco económico é mais elevado.

Contrariamente, em 2008 o volume de negócios é bastante mais elevado que o ponto crítico, o que resulta numa margem de segurança elevada e num risco económico mais baixo. Foi neste ano e em 2007 que a empresa em questão mostrou mais capacidade para resistir à recessão de mercado.

Este caso em específico mostra os anos em que o ponto crítico é elevado e superior ao volume de negócios que representa um peso elevado de custos fixos de estrutura, uma margem de segurança reduzida e um elevado risco económico.

A evolução ao longo dos anos mostra uma reversão da tendência positiva de 2008 para 2009.



- *Risco financeiro*

### GAF

Quanto ao risco financeiro este relaciona-se com o nível e tipo de endividamento da empresa e dos respectivos custos financeiros e depende fundamentalmente da estrutura financeira e da relação entre a rentabilidade económica do activo e do custo de financiamento.

O GAF avalia a capacidade do negócio fazer face aos compromissos com os encargos financeiros. Quanto maior for este indicador maior é o resultado financeiro pois significa que o resultado operacional foi em grande parte absorvido pelos custos financeiros.

O GAF em 2005 significa que uma variação de 1% nos resultados operacionais corresponde a uma variação de 4,624% nos resultados de exploração.

Em 2009 essa variação já seria de 0,323%. Neste ano como o GAF é reduzido existe uma reduzida variabilidade dos resultados o que se traduz num peso reduzido dos encargos financeiros e, conseqüentemente, menor risco financeiro.

### Solvabilidade

Este indicador permite analisar o risco dos credores em resultado dos créditos concedidos á empresa, ou seja, avalia a capacidade da empresa em fazer face aos compromissos com terceiros.

Olhando para a evolução deste indicador conclui-se que em 2009 a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos com terceiros atingiu o valor mais reduzido. Só em 2006 é que a sua capacidade para tal atingiu o valor mais elevado do período em análise.

A estrutura financeira evidencia o mesmo que este indicador.

### Rendibilidade do activo

Este indicador evidencia o montante de resultados líquidos da empresa em função do montante total investido.

Assim, 2009 foi o ano em que os resultados líquidos obtidos foram negativos o que levou a uma rentabilidade do activo negativa. Nos restantes anos essa rentabilidade foi positiva.

- *Risco Global*

Para analisar o risco global utiliza-se o grau de alavanca combinado.

Considerando o GAC conjugamos as vertentes operacionais com a financeira. Este indicador quantifica o peso dos custos fixos operacionais e dos custos financeiros e, por conseguinte, o impacto das variações no volume de negócios sobre o resultado de exploração.

Quanto maior for o valor deste indicador maior será o risco global.

O valor de -0,21 em 2009 significa que uma variação de 1% nas vendas, mantendo a estrutura de custos fixos e dos custos financeiros, implicará uma variação de -21,81% nos resultados de exploração. Nos restantes anos estas variações são positivas.

## ✓ RCP

**Indicador:** Rentabilidade do Capital Próprio

**Fórmula de cálculo:**  $RCP = RAE * EAF * ERE * EF$

**Finalidade:** Analisa a relação entre o lucro líquido e o património dos accionistas. Este indicador permite ao accionista e ao gestor saber se a rentabilidade do capital próprio está a um nível aceitável comparativamente às taxas de rentabilidade do mercado de capitais e ao custo de financiamento. Esta medida é afectada pela política de financiamento da empresa.

**Métrica:** Taxa (%)

**Tabela 17 - RCP**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>RCP</b>	<b>1,37%</b>	<b>2,88%</b>	<b>16,82%</b>	<b>6,42%</b>	<b>-86,76%</b>
<b>RENTAB ACTIVO</b>					
<b>ECONOMICO</b>	<b>8,88%</b>	<b>2,49%</b>	<b>7,77%</b>	<b>11,82%</b>	<b>-3,22%</b>
RBV	27,49%	22,36%	19,12%	32,34%	10,37%
ECF	0,39	0,14	0,38	0,46	-0,67
ROTAT ACTIVO	0,83651778	0,79497278	1,06131027	0,79659265	0,46116427
<b>EFEITO ALAVANCA</b>		-			
<b>FINANCEIRA</b>	<b>0,860497</b>	<b>2,00385930</b>	<b>2,96825943</b>	<b>1,03939090</b>	<b>19,2252458</b>
Efeito dos resultados		-			
financeiros	0,21625232	0,57211208	0,67413449	0,24579594	3,09247627
Estrutura financeira	3,97913401	3,50256421	4,40306711	4,22867392	6,21678040
<b>EFEITO RESULTADOS</b>		-			
<b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>0,72601117</b>	<b>1,09435192</b>	<b>0,92829400</b>	<b>0,93121969</b>	<b>1,40045023</b>
<b>EFEITOS FISCAIS</b>	<b>0,24655762</b>	<b>0,52735121</b>	<b>0,78559562</b>	<b>0,56071401</b>	<b>0,99927353</b>
I	9,80%	11,78%	8,27%	14,30%	7,69%
T	0,75344237	0,47264878	0,21440437	0,43928598	0,00072646

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

“A RCP é um indicador que relaciona o nível de resultados líquidos gerados em função do montante investido pelos sócios/accionistas e pelos resultados gerados pela própria empresa.”

(Nabais, 2009)

O modelo Dupont parte da avaliação da performance da empresa numa perspectiva do accionista e identifica os factores que influenciam a rendibilidade dos capitais próprios. Este indicador pode, então, ser dividido em quatro efeitos de maneira a avaliar a influência de cada factor que compõe a rendibilidade.

Assim, obtemos a rendibilidade do activo económico, a alavanca financeira, o efeito do resultado extraordinário e o efeito fiscal. Esta decomposição vai-nos permitir analisar o efeito da política de investimento, de financiamento, dos resultados extraordinários e do efeito fiscal.

- *Efeito da politica de investimento*

A RAE resulta da capacidade do negócio em gerar resultados (RA) face ao investimento que lhe está afecto (A) independentemente da forma de financiamento e do custo do dinheiro. Este resultado está dependente da RBV, dos ECF e da Rotatividade do Activo Económico.

Relativamente à RBV é possível analisar qual a rentabilidade das vendas face aos custos variáveis, dependendo, sempre, da margem de comercialização praticada pela empresa e da sua estrutura de custos. Analisando o caso em específico verifica-se que em 2008 foi atingido o valor mais elevado apesar de sofrida uma quebra em 2009 que levou a empresa a atingir o valor mais baixo desde 2007. 2009 regista-se o pior ano para esse indicador.

O ECF indica até que ponto a margem bruta da venda é absorvida pelos custos fixos. Um valor próximo de 1 exprime um baixo risco económico visto que os custos fixos têm um peso reduzido na estrutura de custos da empresa. Somente em 2008 é que este indicador apresenta um valor mais elevado o que representa que neste ano o peso dos custos fixos na estrutura da empresa foi reduzido o que se traduziu num menor risco económico. Em 2009 o efeito dos custos fixos apresentou um valor negativo o que demonstra que a margem bruta é insuficiente para cobrir os custos de estrutura.

Por fim, quanto à rotação do activo económico é possível analisar o número de vezes que o activo económico foi vendido durante o exercício económico. Ao longo dos anos a rotatividade do activo foi reduzida não potenciando a geração de rendimento ao nível do activo assumindo uma margem bruta positiva ao longo dos anos.

Assim, o efeito da política de investimento assumiu um maior peso na RCP em 2008, passando em 2009 para um resultado negativo.

- *Efeito da politica de financiamento*

A alavanca financeira avalia o impacto do factor financeiro na rentabilidade do capital próprio que, por sua vez, depende da relação entre o efeito dos resultados financeiros e da estrutura financeira.

O efeito dos resultados financeiros quantifica a relação entre o resultado após e antes dos resultados financeiros. Como, de 2005 a 2008, o resultado operacional é positivo, o impacto dos resultados financeiros é elevado e os encargos financeiros têm um grande peso na estrutura de custos. 2009 contraria esta evolução, atingindo um efeito do resultado financeiro negativo o que demonstra que os resultados operacionais são insuficientes para cobrir os custos financeiros.

A estrutura financeira evidencia a estrutura de financiamento do activo económico. Como o seu valor é superior a 1 significa financiamento em capital alheio, o qual será tanto maior quanto mais elevado for esse indicador. 2009 apresenta o valor mais elevado do período em análise.

Se o custo do capital alheio (juro) for inferior à RAE, o que não acontece, um valor elevado desse indicador provocará um acréscimo na rentabilidade do CP. Como acontece a situação contrária existe uma redução dessa rentabilidade.

Com uma rentabilidade do activo económico positiva e um efeito alavanca financeira inferior a 1, a rentabilidade obtida com o activo diminui com o efeito da política de financiamento. Esta situação verifica-se em 2006 e 2007. Em 2009 o valor mais alto é atingido o que demonstra que o efeito da política de financiamento tem um grande peso na RCP, contrariamente á politica de investimento.

O grau de alavanca financeira está a ser financiado maioritariamente pela estrutura financeira.

- *Efeito dos RE*

Além dos factores económicos e financeiros também os resultados extraordinários e o efeito fiscal têm efeito na RCP. O efeito dos resultados extraordinários expressa a relação entre o resultado após e antes do resultado extraordinário.

Neste caso este efeito tem influência negativa na RCP em 2006 e 2009 excepcionalmente. Nos restantes anos o efeito é positivo e não muito significativo, o que demonstra que a

rentabilidade dos capitais investidos não é, em grande parte, afectada por resultados alheios ao negócio.

- *Efeito fiscal*

Este indicador avalia o nível de incidência fiscal sobre o resultado e sobre a rentabilidade do accionista. Como o resultado antes de imposto é positivo, quanto mais este indicador se aproximar da unidade, menor será o peso da tributação sobre o rendimento.

É em 2009 que este indicador atingiu o valor mais elevado mas como a empresa apresenta um RAI negativo o resultado líquido obtido também se apresentou negativo.

Numa visão geral,

- A RCP passou de 1,37% em 2005 para -86,76% em 2009 o que significa que por cada 100€ de capital dos sócios, estes têm um retorno de 1,37% em 2005 e não têm retorno em 2009 devido aos resultados negativos obtidos nesse ano. De 2006 a 2008, somente em 2006 é que a empresa apresentou uma RCP inferior à média do sector.

Apesar disto só será possível considerar esta situação assumindo patamares de endividamento pois não é exequível considerar níveis de endividamento infinitos.

Assim,

$$\mathbf{RCP > i}$$

Este retorno é bom se a taxa de juro de capitais alheios for inferior, o que não acontece na maioria dos anos.

Em 2007, excepcionalmente, a RCP é superior ao  $i$  o que mostra que o retorno foi bom mas demonstrando, também, que este ano é uma situação pontual e não um resultado de uma evolução crescente de melhorias.

✓ **Rentabilidade bruta das vendas**

**Indicador:** Rentabilidade Líquida das vendas

**Fórmula de cálculo:**  $RBV = RL/vendas$

**Finalidade:** Analisar a eficácia da gestão em gerar vendas e controlar despesas. A este indicador estão associados indicadores de rentabilidade, como, rentabilidade operacional das vendas e rentabilidade bruta.

**Métrica:** Taxa (%)

**Tabela 18 - Rácios económico-financeiros**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rentabilidade bruta das vendas	27,49%	22,36%	19,12%	32,34%	10,37%
Rentabilidade operacional das vendas	0,106150605	0,031296521	0,07322908	0,148439615	- 0,069925877
<b>Rentabilidade líquida das vendas</b>	<b>0,004109084</b>	<b>0,010333183</b>	<b>0,036001014</b>	<b>0,019051014</b>	<b>- 0,302619118</b>

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Analisando a rentabilidade líquida das vendas é possível verificar que o ano em que se verificou uma rentabilidade mais reduzida foi em 2009, atingindo um valor negativo. Até 2007 este indicador sofreu uma evolução positiva apesar de, a partir deste ano, a sua redução ter sido visível.

A análise da rentabilidade das vendas permite-nos saber qual a porção das vendas que é retida pela empresa após dedução da totalidade dos custos.

2009 verifica-se, assim, um ano com uma reduzida rentabilidade, com um RL negativo e com uma quebra brusca do seu volume de negócios.

Quanto à rentabilidade bruta das vendas verifica-se que a rentabilidade obtida por cada unidade vendida aumentou ao longo dos anos demonstrando um aumento de 26,50% no rendimento bruto por cada 100€ de vendas.

## ✓ **Resultado Líquido**

**Indicador:** Resultado Líquido

**Fórmula de cálculo:**  $RL = RAI - \text{Imposto } S / \text{Rendimento}$

**Finalidade:** Avaliar o lucro ou prejuízo que a empresa obtém num determinado período. É o que sobra da receita depois de deduzidas todas as despesas associadas à actividade da empresa.

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 19 - RL**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>RL</b>	100640	45947	94678	486125	213193	(1558470)

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

É o resultado apurado após os efeitos da situação financeira e da fiscalidade.

Este indicador representa o montante à disposição dos sócios para aplicação no auto financiamento da empresa (resultados retidos) ou para a distribuição aos sócios sob a forma de dividendos.

Este valor foi diminuindo desde 2007 atingindo um valor negativo em 2009. O resultado gerado pela empresa e o lucro dos sócios foi negativo.

Comparando com a média do sector verifica-se que só em 2006 é que este indicador foi inferior à média.

**Em suma,**

**Tabela 20 – Indicadores financeiros – real vs budget**

<b>Indicadores Financeiros</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>		
	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>BUDGET</b>	<b>VARIAÇÃO real vs budget</b>
VN	11181811	9162520	13503092	11190638	5149939	12031304	-133,62%
AF	25,13%	28,55%	22,71%	23,65%	16,09%	30,36%	-88,75%
LIQUIDEZ GERAL	1,00	1,01	1,14	1,16	1,89	1,26	33,03%
TESOURARIA						-	
LIQUIDA CICLO DE	-9237538	-7462860	-7204223	-8184208	-1898871	20809581,45	-995,89%
CAIXA	91,18	203,85	109,47	161,07	173,69	235,75	-35,73%
GAO	1,79	-0,24	0,57	1,87	-0,22	1,55	812,56%
RCP	1,37%	2,88%	16,82%	6,42%	-86,76%	11,47%	113,22%
RBV	27,49%	22,36%	19,12%	32,34%	10,37%	34,14%	-229,36%
RL	45947	94678	486125	213193	-1558470	953821,70	-631,01%

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais e no orçamento para 2009

Analisando 2009 verifica-se que a variação entre o valor real e o budget foi mais significativa no volume de negócios e indicadores associados a este, como a rentabilidade bruta das vendas, na tesouraria líquida, e no resultado líquido. Estes valores orçamentais estão acima do valor obtido pois previa-se aumentar o volume de negócios apesar de não ter havido meios financeiros que permitissem tal investimento.

Ao abrigo do Programa PME Consolida, na vertente em que prevê a alienação de activos afectos á exploração ao Fundo de Investimento Especial de Apoio às Empresas, foi obtido um financiamento de 3.000.000,00€ ao abrigo de um contrato válido por sete anos. Devido ao elevado período até á aprovação final a empresa não conseguiu repercutir na sua actividade de 2009 os efeitos deste financiamento.

Para tal, torna-se importante fazer algumas sugestões breves.

#### **5.3.1.1 – Propostas para o alcance dos objectivos estratégicos**

##### **- Criar valor para a empresa, atingindo uma solidez financeira**

Num primeiro ponto, a empresa deverá tentar alcançar uma solidez financeira que lhe permita conseguir remunerar os investidores pelos seus capitais investidos, para além de reter resultados para autofinanciamento.

A autonomia financeira terá que ser aumentada e o equilíbrio financeiro terá que ser corrigido.

##### **-Aumentar as vendas sem aumentar os investimentos em activos fixos**

Esta deverá tentar aumentar as suas vendas sem que tenha que aumentar os seus investimentos em activos fixos. Deverá olhar para outros mercados como potenciais para fomentar as suas vendas. O aumento das vendas permitirá aumentar o crescimento da empresa, um dos temas estratégicos definidos.

##### **-Aumentar a rentabilidade**

O aumento da rentabilidade é sempre um objectivo bem definido.

A empresa deverá melhorar a sua estrutura de custos optimizando os custos fixos e variáveis e fomentando o crescimento das vendas de novos produtos. Deverá também melhorar a sua liquidez financeira e a sua tesouraria líquida de maneira a conseguir fazer face a situações imprevisíveis e obter níveis de rentabilidade desejados.



### 5.3.2 – Perspectiva Clientes

É nesta perspectiva que se pretende responder á questão: “*Como lidar com os clientes?*”

Aqui verifica-se o nível de satisfação do cliente, a imagem da Instituição para o exterior entre outros. A perspectiva de clientes torna-se necessária para que se consiga ter uma análise dos pontos essenciais que se prendem com o agente principal na actividade comercial da empresa em questão. Assim são incorporados indicadores que pretendam alcançar um nível de satisfação dos clientes elevado e alcançar uma boa imagem da instituição.

Para Kaplan e Norton (1992) é nesta perspectiva que se incluem indicadores referentes á participação no mercado, retenção, captação e satisfação dos clientes. Tendo em conta estes autores o lucro do cliente também deverá ser um ponto a considerar.

Ladeira (2009) no seu estudo para uma organização de saúde considerou nesta perspectiva o índice de satisfação do consumidor, fidelização, nº clientes entrados por recomendação, nº reclamações e nº de referência nos média.

Manoj, Saha (2005) referem indicadores como a satisfação do consumidor, imagem e reputação da organização transmitida para o exterior, entre outros.

Farreca (2006), Jorge (2010) e Lipe e Saltério (2002) referem outros indicadores tais como, eficácia do marketing, prazo médio de recebimento contratado, entre outros.

Costa (2009) considera outra perspectiva em substituição da perspectiva cliente adaptada a uma organização do sector público, referida como perspectiva aluno/comunidade.

Tendo em conta os estudos referidos e as características da organização em causa foi definido o seguinte conjunto de indicadores:

**Tabela 21- Perspectiva Cliente do BSC da Imporvenda**

PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE PERFORMANCE
<b>CLIENTE</b>		Satisfação	✓ Índice de Satisfação
			✓ Prazo médio de recebimento
	Relacionamento de confiança com os clientes	Imagem da Instituição	✓ Nº clientes novos
			✓ Total das vendas por novos clientes
			✓ Nº de referências nos média
			✓ Nº de reclamações

**Fonte:** da autora

Analisando os indicadores:

✓ **Índice de satisfação**

**Indicador:** Índice de satisfação

**Fórmula de cálculo:** Questionário de Satisfação

**Finalidade:** Avaliar o grau de satisfação do cliente face ao serviço prestado, na medida em que o seu nível de satisfação se torna essencial para perceber até que ponto o cliente final é satisfeito com o produto e serviço oferecido pela empresa.

**Métrica:** Taxa (%)

**Tabela 22 – Taxa de satisfação do cliente**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Taxa de satisfação do cliente	75,76	78,04	65,8	63,8	-----

**Fonte:** Inquérito ao Cliente

Torna-se necessário manter um nível de satisfação do cliente para que o volume de vendas consiga fazer face às necessidades do ciclo de exploração. Na empresa em questão o nível de satisfação do cliente tem diminuído desde 2006 atingindo em 2008 o valor de, aproximadamente, 64%. Apesar desta diminuição o nível de satisfação situou-se, sempre, acima dos 50% o que revela um cuidado por parte da empresa em satisfazer os seus clientes, sendo necessário manter um nível de satisfação razoável para que se consiga retê-los para o futuro.

Neste indicador não se encontrava disponível o valor para 2009 pois essa informação ainda não tinha sido tratada.

Contudo, os restantes valores revelam um índice positivo.

✓ **Prazo médio de recebimento**

**Indicador:** Prazo médio de recebimento

**Fórmula de cálculo:**  $PMP = (\text{saldo médio de fornecedores/compras}) \times 360$

**Finalidade:** Saber quanto tempo (dias) é que a empresa demora a receber dos seus clientes. Poderá significar dificuldades de pagamento por parte dos clientes ou insatisfação destes.

**Métrica:** Valor (dias)

**Tabela 23 - PMR**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Prazo médio de recebimento	184,6999846	222,0990035	154,9532493	215,2642666	506,1028525

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Considerando os rácios económico-financeiros verifica-se que as dívidas de clientes aumentaram gradualmente relativamente a 2006 apesar das dívidas de clientes de cobrança duvidosa terem reduzido e se mantido estáveis desde 2007.

**Tabela 24 – Clientes de Cobrança Duvidosa**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Dívidas clientes	5235700	7164304	5195710	7221070	7425966	8682564
Dívidas cobrança duvidosa	3289	517	517	363	363	363
Peso dos clientes cobrança duvidosa	0,06%	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Considerando o prazo médio de recebimento verifica-se que o número médio de dias que os clientes demoram a saldar as suas dívidas para com a empresa aumentaram gradualmente, atingindo um valor bastante elevado em 2008 e 2009. Isto significa que os clientes estão com dificuldades em saldar as suas dívidas o que também traz dificuldades à empresa pois mais tempo terá que esperar para reaver recursos necessários para o reinvestimento em outras actividades.

Como o índice de satisfação dos clientes está acima dos 50% esta dificuldade de recebimento não significará insatisfação mas sim dificuldades de pagamento.

✓ **Número de clientes novos**

**Indicador:** Número de clientes novos

**Fórmula de cálculo:** Entrada de novos clientes

**Finalidade:** Analisar o número de novos clientes interessados em comprar os produtos da imporvenda na medida em que permite saber qual a imagem e recomendação por outros clientes que a imporvenda tem para o exterior.

**Métrica:** Número

**Tabela 25 – Nº de clientes novos**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Nº clientes novos</b>	104	30	77	55	36

**Fonte:** elaborado com base em informação recolhida internamente

Este indicador revela a capacidade da empresa em captar continuamente novos clientes de maneira a garantir a sustentabilidade da sua actividade no longo prazo.

O número de clientes novos diminuiu atingindo os 36 em 2009. Esta evolução terá que ser revertida de maneira a conseguir captar novos clientes, assim como, a reter os actuais para o futuro. Esta redução acompanha a diminuição das vendas.

De 2005 para 2009 a diminuição foi de 68 clientes, evolução pouco positiva.

Perante esta situação e tendo em conta o volume de vendas em 2009 era esperado que o número de clientes novos caísse neste ano.

Assim, este valor só revelou o que já se esperava.

#### ✓ **Total de vendas por novos clientes**

**Indicador:** Total de vendas por novos clientes

**Fórmula de cálculo:** vendas novos clientes

**Finalidade:** Analisar qual o numero de vendas por novos clientes e ao mesmo tempo verificar o peso dessas vendas nas vendas totais na medida em que permite saber qual o impacto destes novos clientes no total de volume de negócios da empresa e saber se valerá a pena tentar uma fidelização ou não.

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 26 – Rácios de Vendas**

<b>PERFORMANCE SCORECARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Evolução das vendas	11181811	9162520	13503092	11190638	5149939
<b>Total das vendas por novos clientes</b>	<b>888158,59</b>	<b>1388465,06</b>	<b>4443103,03</b>	<b>1975043,46</b>	<b>1430675,44</b>
Responsabilidade no total das vendas p novos clientes	9,84%	18,41%	33,69%	18,86%	30,72%

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais e informação interna

A evolução das vendas totais diminuiu relativamente a 2005 atingindo um valor de 5149939€ em 2009. Consequentemente o valor das vendas por novos clientes também diminuiu. Em 2009 com uma redução do nº de novos clientes e uma redução das vendas totais, o valor das vendas por novos clientes atingiu o valor de 1430675,44€, apesar de representarem 30,72% do valor total das vendas. Esta percentagem foi, conjuntamente com 2007, a mais elevada do período em análise.

Isto só revela que a empresa está a procurar enredar por novos mercados e novos clientes de maneira a conseguir atingir, novamente, o volume de negócios que revelava ao longo dos outros anos.

#### ✓ **Número de referência nos média**

**Indicador:** Nº referência nos média

**Fórmula de cálculo:** Nº de citações da Imporvenda nos meios de comunicação

**Finalidade:** Saber qual a divulgação da empresa pelos mais variados meios de comunicação

**Métrica:** Numérico

Ao longo dos anos (2005 – 2009) não foi feita qualquer divulgação nos média dos produtos da empresa. Não foi dada importância ao investimento em publicidade mais agressiva.

#### ✓ **Nº de reclamações**

**Indicador:** Nº de reclamações

**Fórmula de cálculo:** Questionário de satisfação

**Finalidade:** Controlar e avaliar o nº de reclamações recebidas de maneira a corrigir estes incidentes. Esta correcção permitirá uma melhoria da qualidade e dos processos organizacionais.

**Métrica:** Número

O número de reclamações que têm chegado á Imporvenda não é muito significativo. Em 2009 estas reclamações situaram-se no intervalo de 5 a 10. Isto revela que a empresa terá que analisar a razão destas reclamações de maneira a melhorar a sua eficiência interna.

Mesmo assim, considerando o tipo de produto que se comercializa este numero presente de reclamações não é muito preocupante.

**Em suma,**

**Tabela 27 - Indicadores da Perspectiva Cliente – real vs budget**

Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009		
					Real	Budget	VARIAÇÃO (%) real vs budget
<b>Índice de satisfação (%)</b>	75,76	78,04	65,80	63,77		70	-----
<b>PMR</b>	184,69998	222,09900	154,95324	215,26426	506,10285	202,9507	<b>59,90%</b>
<b>Nº clientes novos</b>	104	30	77	55	36	60	<b>-24</b>
<b>Total das vendas por novos clientes</b>	888158,59	1388465,06	4443103,03	1975043,46	1430675,44	2123171,72	<b>-48,40%</b>
<b>Nº referência nos média</b>	0	0	0	0	0	2	<b>-2</b>
<b>Nº de reclamações</b>	de 5 a 10	de 5 a 10	de 5 a 10	de 5 a 10	de 5 a 10	de 0 a 5	

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais, Orçamento anual para 2009 e Questionário de satisfação do consumidor

Analisando 2009 verifica-se que a variação entre o valor real e o budget foi mais significativa no prazo médio de recebimento e no total de clientes novos. A Imporvenda previa aumentar os seus clientes novos de 55 para 60 aumentando, consequentemente, as vendas totais. O número de referência nos média era um objectivo também definido pela empresa apesar de não ter havido meios financeiros neste ano que sustentassem essa publicidade mais agressiva. O ano de

2009 continua a revelar-se um ano excepcional apresentando valores abaixo do que a empresa previa.

#### **5.3.2.1 - Propostas para alcance dos objectivos estratégicos**

##### **- Crescer para outros mercados e diversificar o leque de produtos**

A Imporvenda deverá tentar alargar as suas comercializações para outros mercados fora da Europa, de maneira a não se afectar pela crise europeia e conseguindo alcançar novos mercados-alvo. Passando por um estudo exaustivo de mercado, isto permitiria aumentar as vendas e captar novos clientes.

A empresa também deveria aumentar a diversificação dos derivados do produto principal de maneira a se diferenciar dos restantes concorrentes e aproveitando oportunidades que pudessem surgir, conseguindo, também, captar novos clientes. Para além da diversificação do leque de produtos a empresa deverá também melhorar os seus produtos e maneira a torná-los mais atractivos e competitivos.

##### **-Aumentar o nível de satisfação dos clientes e sua fidelização, assim como, a captação de novos**

A Imporvenda deverá analisar criteriosamente o tipo de clientes que possui, tentando saber quais as suas preferências e necessidades para que os seus produtos se adequem às necessidades do mercado. Esta terá que manter o nível de satisfação do cliente em alta para que os consiga fidelizar para o futuro.

Mantendo os clientes e captando novos, a Imporvenda conseguirá aumentar as suas vendas e a sua margem de vendas.

##### **- Baixar o risco de crédito**

A Imporvenda deverá definir regras e princípios mais restritos quanto às condições e prazos de pagamento dos clientes de maneira a corrigir e reduzir o prazo médio de recebimento. Deverá analisar pormenorizadamente os clientes evitando situações de risco de crédito.

##### **-Potenciar imagem junto dos clientes finais**

A empresa deverá investir na criação de uma boa imagem de maneira a criar boas ideias no cliente final aumentando as vendas e a garantia de compra final.

Esta imagem será atingida com uma maior agressividade comercial e mais publicidade tendo em conta os mercados em que pretende investir.

A empresa deverá, também, participar em workshops e feiras para promover os seus produtos junto do cliente final.

### 5.3.3 – Perspectiva Processos Internos

Nesta perspectiva procura-se responder á questão: *“Onde podemos ser excelentes?”*

Esta torna-se importante na avaliação do desempenho pois define o âmbito onde a empresa se pretende notabilizar. Nesta perspectiva os factores mais importantes prendem-se com as capacidades e produtividade dos colaboradores. Mostra como eficaz e eficientemente o negócio está a satisfazer as necessidades do cliente e a contribuir para a obtenção de lucros.

É nesta perspectiva que se avaliam os rácios e funcionamento da empresa, a qualificação dos trabalhadores, os níveis de produtividade, a inovação do produto, entre outros.

Em conjunto com a perspectiva clientes representa os parâmetros que a empresa considera mais importantes para obter o sucesso competitivo desejado e necessário.

É nesta perspectiva que Kaplan e Norton (1992) consideram que se deve incluir a disponibilização de novos produtos, identificação das necessidades dos consumidores e a criação de um serviço pós-venda.

Costa (2009) considera também a imagem da organização, melhorias implementadas e reorganização de serviços como indicadores a considerar.

Manoj, Saha (2005) consideram, ainda, o número de horas de formação e o número de novos produtos introduzidos no mercado como indicadores mais utilizados nesta perspectiva referente a empresas industriais.

Farreca (2006) considera outros indicadores para além dos já referidos, tais como, VAB mensal e prazo médio de existências.

Ladeira (2009) refere, ainda, a taxa de concentração de compras e o tempo de resposta às encomendas.

Para tal, seguidamente apresentam-se os indicadores considerados mais relevantes.

**Tabela 28 - Perspectiva Processos Internos do BSC da Imporvenda**

PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE PERFORMANCE
PROCESSOS	Eficiência	Promover a	✓ Taxa de



<b>INTERNOS</b>		eficiência	concentração de compras ✓ Tempo de resposta às encomendas
		Promover o uso racional dos recursos	✓ CMVMC
		Promover o cumprimento de normas relativas a higiene e segurança no trabalho	✓ Nº médio de horas de formação em higiene e segurança no trabalho
	Qualidade	Inovação do produto	✓ Nº de novos produtos criados e Vendas totais por novos produtos
	Produtividade	Aumentar a produtividade	✓ VAB ✓ Produtividade do trabalho ✓ Produtividade salarial
		Promover a qualificação	✓ Qualificação dos trabalhadores

**Fonte:** da autora

Analisando os indicadores:

#### ✓ **Taxa de concentração de compras**

**Indicador:** Taxa de Concentração de Compras

**Fórmula de cálculo:**  $TCC = (\text{Compras por fornecedor} / \text{Total de Compras}) * 100$

**Finalidade:** Avaliar em que medida estão a ser aproveitadas as economias de escala

**Métrica:** Percentagem

Uma das iniciativas estratégicas para alcançar a eficiência passa por centralizar as compras e reduzir o número de fornecedores activos para contratualizar fornecimentos e aproveitar economias de escala.

No caso da Imporvenda o número de fornecedores é reduzido centrando o maior número de compras a um só fornecedor, *Icicle Seafoods*. Em 2009 o valor de compras a este fornecedor foi de 1.144.384,65 USD. Neste ano o número total de fornecedores resumia-se a quatro.

✓ **Tempo de resposta às encomendas**

**Indicador:** Tempo de resposta às encomendas

**Fórmula de cálculo:** N° de dias entre a encomenda e a venda

**Finalidade:** Avaliar a eficiência de resposta às encomendas de clientes.

**Métrica:** Dias

Este indicador é importante para saber qual o número de dias que a empresa demora a responder às encomendas dos seus clientes. Isto torna-se importante pois o tempo de resposta excessivo poderá criar um sentimento de insatisfação no cliente e consequente a sua perda. Este tempo de espera excessivo também transmitirá para fora da empresa uma imagem de incapacidade e desorganização interna.

Neste caso, a Imporvenda apresenta um nº de dias e resposta reduzido, isto é, de 3 dias em 2009. Nos anos anteriores esse valor também não foi muito díspar.

✓ **CMVMC**

**Indicador:** Custo da Mercadoria Vendida e da Matéria Consumida

**Fórmula de cálculo:**  $CMVMC = E_i + \text{Compras} - E_f$

**Finalidade:** Saber qual o total de custos associados ao produto vendido. Torna-se importante pois é um dos principais custos da empresa sendo necessário ter em consideração a sua avaliação, de maneira a garantir a produtividade interna.

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 29 - CMVMC**

<i>Custos e perdas</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
CMVMC	8925728	7117312	10272871	8224649	1862137

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Quanto aos custos e perdas totais, em todos os anos o CMVMC revelou-se o custo mais significativo com um peso de 46,39% no total, isto referente a 2009. Deste valor, o maior peso refere-se aos custos com matérias.

✓ **Nº médio de horas formação em higiene e segurança no trabalho**

**Indicador:** Nº médio de horas de formação em higiene e segurança no trabalho

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber qual a importância que a empresa dá para a formação dos trabalhadores para o bom prosseguimento da actividade produtiva.

**Métrica:** Horas

Este é um indicador que permite analisar a preocupação da empresa em formar os seus trabalhadores quanto às regras básicas a se ter na produção. Este indicador é necessário e obrigatório ao longo do ano devendo ser adaptado consoante as necessidades dos trabalhadores.

No caso da Imporvenda este ponto só começou a ter relevância no ano de 2009 atingindo o valor médio de horas anuais de 3 horas.

✓ **Nº de novos produtos criados e vendas desses novos produtos**

**Indicador:** Nº de novos produtos lançados

**Fórmula de cálculo:** Inquérito e balancete por produto

**Finalidade:** Saber qual o esforço da empresa em criar novos produtos para fazer face à concorrência. Será neste ponto que a empresa conseguirá marcar a diferença e conseguir diferenciar-se perante as empresas restantes. O peso dos novos produtos nas vendas totais permitem analisar o sucesso destes produtos e o lucro retirado por parte da empresa através das vendas destes produtos

**Métrica:** Numérico e Euros (€)

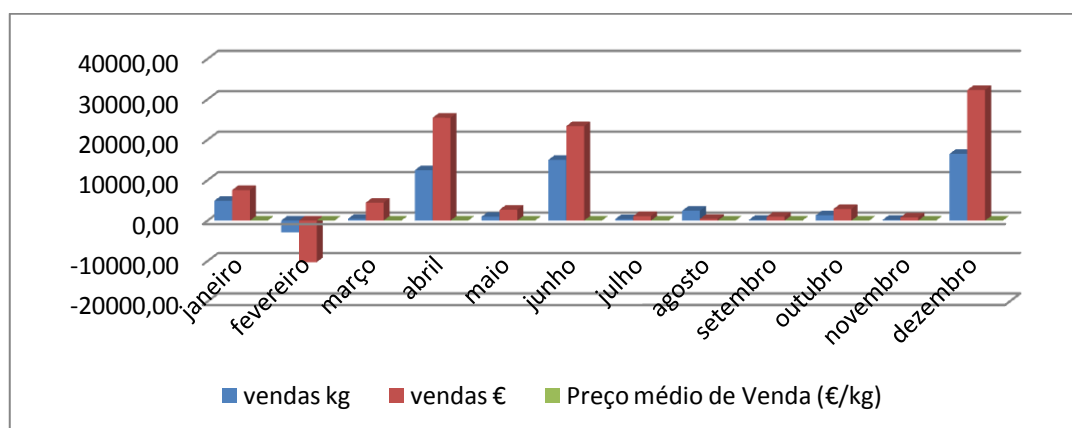
**Tabela 30 – Novos produtos e vendas destes**

<i>Performance scorecard</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Inovação do produto - nº de novos produtos lançados	0	0	0	0	12
<b>Vendas de novo produtos</b>	-----	-----	-----	-----	<b>130164,24</b>
Vendas de novo produtos em %das vendas totais	-----	-----	-----	-----	2,53%

**Fonte:** da autora

Olhando na perspectiva do produto, verifica-se uma melhoria em 2009, pois até esse ano não tinha sido lançado nenhum produto novo ou melhorias de outros produtos. Em 2009 lançaram-se 12 novos produtos. As vendas destes representaram neste ano 2,53% das vendas totais.

**Gráfico 7 - Evolução mensal dos anos produtos (pré-cozinhados) - 2009**



**Fonte:** elaborado com base em informação interna fornecida pelo responsável do sector

A sua evolução mensal em 2009 atingiu o máximo em Dezembro, mês em que os produtos começaram a ganhar a confiança dos consumidores. Também se justifica pelo facto de ser o mês mais propício para o consumo deste tipo de bem alimentar.

A este indicador associam-se outros indicadores tais como as vendas totais por estes novos produtos.

✓ **VAB**

**Indicador:** VAB

**Fórmula de cálculo:**  $VAB = \text{Vendas} - \text{CMVMC} - \text{FSE} - \text{Impostos}$

**Finalidade:** Medir o excedente de riqueza criado pela empresa. Poderá estar associado a outros indicadores complementares como o EBE, Rendibilidade do activo, Custos fixos e custos variáveis e Autofinanciamento bruto.

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 31 – VAB – Óptica da produção**

	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas	11181811	9162520	13503092	11190638	5149939
CMVMC	8925728	7117312	10272871	8224649	1862137
FSE	1070495	993773	1121076	1227048	658775
Impostos	86726	87957	90891	107521	90797
<b>VAB</b>	<b>1098862</b>	<b>963478</b>	<b>2018254</b>	<b>1631420</b>	<b>2538230</b>

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Este indicador mede o excedente de riqueza criada pela empresa, permitindo obter duas perspectivas diferentes da criação de valor: crescimento e desenvolvimento. Este pode ainda ser calculado segundo duas ópticas: Produção e Repartição.

Pela óptica da produção, os excedentes de outputs da empresa face aos seus inputs sofreram variações ao longo dos anos. A oscilação foi visível e em 2009 é que se obteve o valor mais elevado. Face a 2005 a variação do VAB foi de 130,99%.

Assim, a riqueza gerada pela empresa face à variação do volume de negócios aumentou apesar de todas as oscilações ao longo dos anos anteriores.

Considerando os valores médios do sector verifica-se que o excedente de riqueza criado pela empresa situa-se sempre acima da média do sector (período de 2006 a 2008).

A este indicador estão associados outros indicadores tais como o excedente bruto de exploração. Este indicador mede a rendibilidade económica da empresa e sustenta a manutenção e o crescimento desta. É um indicador de crescimento e exprime a relação entre a exploração e o financiamento, importante para comparações sectoriais devido ao facto de ser independente das amortizações, políticas de financiamento e das operações extraordinárias.

Assim, analisando as variações ao longo dos anos verifica-se que o valor mais elevado registou-se em 2009, com uma variação de 59,07% face a 2007, ano que apresentou o 2º valor mais elevado.

Face a esta análise, o valor de 2007 justifica-se pelo aumento elevado das vendas, enquanto em 2009 as vendas apresentaram um quebra elevada mas acompanhada de uma diminuição dos custos. Este facto fez com que em 2009 o EBE apresentasse os valores mais elevados.

Tanto o VAB como o EBE apresentam os valores mais elevados em 2009.

#### ✓ **Produtividade do trabalho**

**Indicador:** Produtividade do trabalho

**Fórmula de cálculo:**  $\text{Produtividade}_L = \text{VAB} / \text{N}^\circ \text{ trabalhadores}$

**Finalidade:** Medir a produtividade por trabalhador

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 32 – Produtividade do trabalho**

<i>Performance scorecard</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Produtividade do trabalho	37813,35	22100,7	35950,2	51906,33333	16266,76

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Ao verificarmos as produtividades verifica-se que a produtividade do trabalho diminuiu para 2009, ou seja a produtividade por cada trabalhador reduziu. Isto vai ao encontro da diminuição das vendas e consequente diminuição da produtividade global. A par deste ponto seria de esperar que a produtividade por trabalhador também diminuísse.

#### ✓ **Produtividade salarial**

**Indicador:** Produtividade salarial

**Fórmula de cálculo:**  $\text{Produtividade}_K = \text{VAB} / \text{Custos com Pessoal}$

**Finalidade:** Saber qual a produtividade por cada unidade monetária paga. Relaciona-se com a produtividade do trabalho.

**Métrica:** Euros (€)

**Tabela 33 – Produtividade salarial**

<i>Performance scorecard</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Produtividade salarial	3,0320498	1,814961875	2,609300283	3,144688508	1,1165339

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

Ao analisarmos a produtividade salarial conclui-se o mesmo que na produtividade do trabalho. Ambas as produtividades diminuíram para 2009, o que revela que para além da produtividade por trabalhador ter diminuído também a produtividade por unidade salarial diminuiu.

### ✓ **Qualificação dos trabalhadores**

**Indicador:** Qualificação dos trabalhadores

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber qual a qualificação dos colaboradores integrantes da empresa. A este indicador associa-se a taxa de absentismo do capital humano.

**Métrica:** Numérico (Anos)

**Tabela 34 – Qualificação dos trabalhadores e taxa de absentismo**

<i>Performance scorecard</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Qualificação dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	4º ANO
Absentismo dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	6,14%

**Fonte:** elaborado com base em informação fornecida pela gestora de recursos humanos

Relativamente aos trabalhadores não existia informação relativa á sua qualificação até 2009. Neste ano verificava-se que a maior parte dos trabalhadores tinha um nível de qualificação reduzido, o 4º ano. Aparentemente esta situação não foi muito díspar nos anos anteriores mas a falta de dados não permite tirar conclusões certas.

O mesmo se verifica quanto à taxa de absentismo dos trabalhadores, demonstrando um nível de 6,14% em 2009 não podendo ser comparado com os restantes anos pela falta de dados.

Em suma,

**Tabela 35 - Indicadores da Perspectiva Processo Interno**

Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009		VARIAÇÃO real vs budget
					real	budget	
Tempo de resposta às encomendas	5	5	4	4	3	3	0
CMVMC	8925728	7117312	10272871	8224649	1862137	7923379	-325,50%
Nº médio de horas de formação em HST	0	0	0	0	3	5	2
Nº de novos produtos criados	0	0	0	0	12	12	0
Vendas desses novos produtos	0	0	0	0	91676,47	100000	-9,08%
VAB	1229647	2268801	1326042	2157012	3114380	21213938	-581,16%
Produtividade do trabalho	21957,98	37813,35	22100,7	35950,2	51906,33	385707,96	-643,08%
Produtividade salarial	2,378	3,032	1,814	2,609	3,144	28,667	-811,62%
Qualificação dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	4º ANO	-----	-----

**Fonte:** Elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais, Orçamento anual para 2009 e Questionário de satisfação do consumidor

Comparando os valores obtidos com os valores orçamentados verifica-se que o CMVMC, o VAB, a produtividade do trabalhador e do capital são indicadores os quais os valores obtidos se desviaram em grande medida dos valores orçamentados.

Para a qualificação dos trabalhadores não existia um valor orçamental apesar de se pretender aumentar a qualificação dos recursos humanos contratados.

O número de novos produtos criados respondeu aos objectivos da empresa apesar das vendas destes produtos não responderem aos valores previstos.

Quanto ao tempo de resposta às encomendas dos clientes este não é significativo tendo a empresa capacidade de responder rapidamente às encomendas que lhe são propostas não se desviando do valor previsto.

Por fim, quanto ao número médio de horas de formação o valor médio anual não correspondeu ao previsto. O maior número de formações foi relativo a formação inicial no posto de trabalho.



Globalmente, os desvios obtidos dos diferentes indicadores mostram que existem pontos a melhorar o que implica que tenham que ser aplicadas medidas a curto e a longo prazo.

De seguida são apresentadas algumas sugestões.

#### **5.3.3.1 - Propostas para alcance dos objectivos estratégicos**

##### **-Aumentar a agressividade comercial com o envolvimento de toda a organização**

Como já referi na potenciação da imagem, a Imporvenda deverá ter uma actuação comercial forte através de uma estratégia comercial agressiva, conseguindo fidelizar clientes e criar uma boa imagem no cliente final.

##### **-Ter capacidade de identificação/antecipação de novos negócios**

Ter capacidade de captar novos negócios em novos mercados antecipando a concorrência e garantindo o sucesso futuro. A empresa posteriormente terá que garantir um portfolio de produtos atractivos e que sustentem a sua posição no novo mercado.

##### **-Melhorar o cumprimento de normas ligadas ao ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho**

Tanto a higiene e segurança como o ambiente são pontos essenciais que a empresa deve ter em atenção.

Para tal, deverá formar e alertar, através de formações, os seus trabalhadores para que cumpram todas as normas de higiene e segurança, bem como de protecção ambiental.

##### **-Melhorar a capacidade de gestão interna**

A empresa deverá apostar na formação e recrutamento de profissionais competentes e na partilha de informação entre eles de maneira a conseguir formar trabalhadores polivalentes. Para tal, deverá haver partilha comum de conhecimento através de reuniões conjuntas onde se partilhe experiencias diárias e problemas da instituição. O diálogo será neste ponto o mais importante.

Para melhorar a gestão interna, a organização torna-se um ponto a corrigir, tanto na área de recursos humanos como na definição estratégica. A empresa deverá definir metas, e objectivos a seguir sem que os altere injustificadamente. Deverá haver uma gestão estratégica bem definida. No lado dos recursos humanos, a empresa deverá criar regras mais apertadas e incentivos para fomentar a sua eficiência.

##### **-Melhorar a eficiência e produtividade**

A empresa deverá melhorar a produtividade e eficiência interna através de um melhor planeamento, formação e gestão interna de recursos.

#### **-Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobranças**

A empresa deverá analisar o risco de crédito para novos clientes e atribuir-lhes um plafond de crédito, assim como, deverá analisar continuamente os clientes já existentes.

Para os clientes de cobrança duvidosa deverá analisar as causas do não pagamento e tentar encontrar soluções que permitam minimizar esses custos.

#### **-Reduzir as não conformidades detectadas pelo cliente**

A empresa deverá ter um cuidado mais apertado quanto às anomalias que poderão levar a devoluções por parte dos clientes. Uma melhoria neste ponto implica uma satisfação do cliente o que levará também a uma redução das devoluções e queixas dos fornecedores, fomentando a sua fidelização.

Os custos da empresa em desperdício também irão diminuir.

### **5.3.4 – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

É nesta perspectiva que se procura responder á questão: *“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”*

Aqui se define quais as prioridades para criar um clima que suporta a mudança organizacional, inovação e crescimento. É nesta perspectiva que se define o futuro da empresa.

Farreca (2006) refere as alianças estratégicas, o índice de satisfação dos colaboradores, horas de formação por trabalhador, entre outros, como indicadores potenciais a aplicar nesta perspectiva.

Kaplan e Norton (1992) consideram ainda o Know-how dos colaboradores, a utilização de sistemas de informação e implementação de novos sistemas e programas como indicadores a considerar nesta fase.

Manica (2009) refere ainda os gastos em I&D como um indicador importante a considerar nesta perspectiva.

Para tal, foi definido o seguinte conjunto de indicadores:

**Tabela 36 - Perspectiva Aprendizagem e Crescimento do BSC da Imporvenda**

PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE PERFORMANCE
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Competências estratégicas	Desenvolver competências	✓ N° horas de formação por trabalhador
			✓ Know-how do capital humano
		Aquisição de novas competências	✓ N° de estagiários contratados
	Tecnologia eficiente	Optimizar tecnologicamente a Instituição	✓ Implementação de novos programas informáticos e serviços
	Colaboradores comprometidos e motivados	Promover o empowement	✓ Índice de satisfação dos colaboradores
	Alianças estratégicas	Alianças com empresas de interesse	✓ N° de alianças criadas com outras Instituições
	Aprendizagem	Investigação e desenvolvimento	✓ Gastos em I&D

**Fonte:** da autora

Analisando os indicadores:

✓ **N° horas de formação por trabalhador**

**Indicador:** N° horas de formação por trabalhador

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber qual o esforço da empresa em investir na formação do seu capital humano, essencial para a inovação e sucesso no longo prazo.

**Métrica:** Numérico (Horas)

**Tabela 37 – N° horas de formação**

<i>Performance scorecard</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
N° horas de formação	-----	-----	-----	-----	479

**Fonte:** elaborado com base em informação fornecida pela gestora de recursos humanos

As formações aos trabalhadores só começaram a ser feitas em 2009 atingindo 479 horas. Isto poderá revelar uma tentativa de melhoria das capacidades dos trabalhadores de maneira a formar o seu capital humano para melhorar a produtividade por trabalhador.

✓ **Know-How do Capital Humano**

**Indicador:** Know-How do Capital Humano

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber o esforço da empresa em investir em capital humano qualificado e preocupação em contratar trabalhadores qualificados e com experiencia no seu ramo de actividade. Poderemos associar este indicador á qualificação dos trabalhadores.

**Métrica:** Numérica

Na tentativa de analisar o know-how dos trabalhadores não existiam dados disponíveis. Este indicador seria importante para fazer uma análise das capacidades e carga de conhecimento dos recursos humanos podendo relacionar-se com a produtividade e eficiência dos factores produtivos.

Por outro lado, ao analisarmos os dados disponíveis quanto á qualificação dos trabalhadores verifica-se que a maior parte dos recursos humanos que constituem a empresa em 2009 possuíam o 4º ano.

✓ **N° de estagiários contratados**

**Indicador:** N° estagiários contratados

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber o esforço da empresa em investir em capital humano qualificado.

**Métrica:** Numérica

**Tabela 38 – N° de estagiários contratados**

<b>Performance scorecard</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
N° estagiários contratados	-----	-----	-----	-----	2

**Fonte:** da autora

Quanto á contratação de novos estagiários somente em 2009 é que foram 2 estagiários contratados. Isto revela o que a maioria dos indicadores também mostra, isto é, a Improvenda nunca teve como preocupação principal a inovação, aprendizagem e crescimento, preocupando-se somente com a perspectiva financeira. 2009 revela-se um ano com preocupação para os activos intangíveis.

✓ **Implementação de novos programas informáticos e serviços**

**Indicador:** Implementação de novos programas informáticos e serviços

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Esforço empresarial em inovar tecnologicamente.

**Métrica:** Numérica

**Tabela 39 – Novos programas implementados**

<b>Performance scorecard</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Implementação de novos programas de desenvolvimento	1	0	0	0	0

**Fonte:** elaborado com base em informação recolhida internamente

Relativamente ao n° de novos serviços lançados e à implementação de novos programas não existe nenhum serviço implementado e quanto aos programas só em 2005 é que foi implementado um programa de gestão interna, o “Primavera”. Isto só representa uma reduzida inovação estrutural, apesar da introdução do novo programa em 2005 que melhorou em grande parte a organização e gestão interna.

✓ **Índice de satisfação dos colaboradores**

**Indicador:** Índice de satisfação dos colaboradores

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Saber qual a satisfação dos colaboradores pois se estes estiverem motivados será benéfico para a produtividade da empresa.

**Métrica:** Taxa (%)

Este indicador deveria ser calculado com base num possível inquérito. Nunca houve este tipo de informação o que me impossibilita saber qual o nível de satisfação dos colaboradores da Imporvenda.

✓ **Nº de alianças criadas com outras Instituições**

**Indicador:** Nº de alianças criadas com outras instituições

**Fórmula de cálculo:** Inquérito

**Finalidade:** Analisar o esforço por parte da empresa em criar relações com outras instituições e fomentar o seu inter-relacionamento com empresas que se revelem vantajosas.

**Métrica:** Numérico

Não foram feitas quaisquer alianças estratégicas com outras empresas que se revelassem vantajosas. Este será um indicador importante a analisar ao longo do período de actividade da empresa.

✓ **Gastos em I&D**

**Indicador:** Gastos em I&D

**Fórmula de cálculo:** Balancete por centro de custo

**Finalidade:** Analisar o esforço por parte da empresa em investir em Investigação e Desenvolvimento.

**Métrica:** Numérico

**Tabela 40 – Gastos em I&D**

<i>Performance scorecard</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Gastos em I&D	0	0	0	14610,6	421,74

**Fonte:** balancete por centro de custo

No que diz respeito aos gastos em I&D somente a partir de 2008 é que a empresa começou a investir nesta rubrica, apesar de o valor ter diminuído de 2008 para 2009. Mais uma vez 2009 verifica-se um ano de quebra. Este indicador torna-se importante para saber qual o incentivo da empresa em se tornar empreendedora e apostar no desenvolvimento de áreas que lhe poderão permitir uma diferenciação.

**Em suma,**

**Tabela 41 - Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009		
					Real	Budget	Varição real vs budget
Nº horas de formação por trabalhador	-----	-----	-----	-----	479	494	-15
Know-How do Capital Humano	-----	-----	-----	-----	-----		
Nº de estagiários contratados	0	0	0	0	2	2	0
Implementação de novos programas informáticos e serviços	0	1	0	0	0	2	-2
Índice de satisfação dos colaboradores	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Nº de alianças criadas com outras Instituições	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Gastos em I&D	0	0	0	14610,6	421,74	15000	-14578,26

**Fonte:** elaborado com base em informação cedida pelos responsáveis dos diferentes sectores e balancete anual por centro de custo

Relativamente a 2009 esta perspectiva não apresenta grandes desvios quanto comparada com os valores previstos dado que ainda não são indicadores desenvolvidos em grande medida na empresa.

Tendo isto em conta de seguida apresentam-se algumas propostas.

#### **5.3.4.1 - Propostas para alcance dos objectivos estratégicos**

##### **-Fomentar estrategicamente o desenvolvimento continuo das pessoas**

A empresa deve fomentar a formação contínua dos seus trabalhadores de maneira a aumentar as suas capacidades e de os direccionar para os objectivos estratégicos da empresa.

Este ponto é de extrema importância pois o grau de qualificação dos trabalhadores em 2009 era muito reduzido, a maioria dos trabalhadores tinha o 4º ano.

##### **- Alianças estratégicas**

A empresa poderá fazer alianças com outras entidades que se revelem vantajosas, de maneira a fomentar todo o seu processo interno. Esta poderá criar acordos com outras empresas e, por exemplo, criar pacotes de produtos que permitam incentivar as vendas tanto dos produtos da Imporvenda como da sua aliada estratégica.

A empresa também poderá fazer estas alianças em períodos festivos, criando pacotes atractivos para o cliente final.

##### **-Manter o equipamento tecnologicamente actualizado**

A empresa deverá manter-se tecnologicamente actualizada substituindo os equipamentos obsoletos o que permitirá aumentar a sua eficiência produtiva.

##### **-Implementar sistemas de informação orientados à operacionalidade do negócio**

A empresa deverá implementar sistemas de informação que permitam um fornecimento de informação clara e completa adequada às necessidades da empresa.

Esta poderá também olhar para o seu site online e a partir daí alterar a sua imagem aos visitantes virtuais. A empresa deverá marcar a diferença criando uma página online mais atractiva,



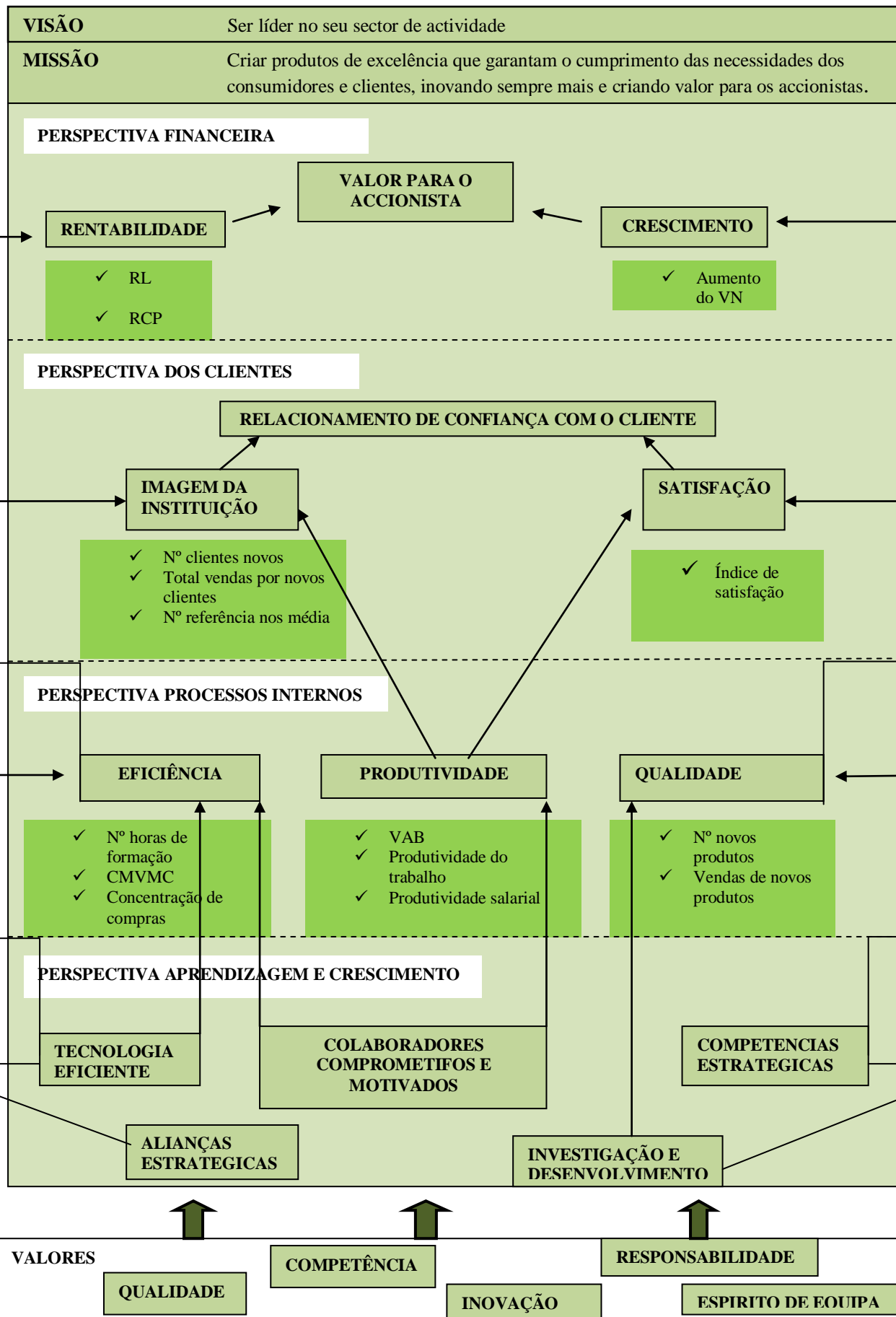
mostrando os seus produtos mais competitivos, a empresa no seu geral e criando uma possibilidade ao público de deixar algumas sugestões para novos produtos. Isto permitiria conseguir entrar mais rapidamente no mundo do cliente final sabendo quais as suas necessidades e quais os seus interesses actuais. Ainda nesta página a empresa poderá permitir aos seus visitantes virtuais agendar uma visita guiada á empresa de maneira a sensibilizar e captar novos interessados nos produtos e novos profissionais futuros.

#### **- Actuar junto das Universidades**

A empresa para fomentar a qualificação continua dos trabalhadores e conseguir captar bons profissionais deverá promover a empresa e dar a conhecê-la junto de instituições formadoras, tais como, as universidades.

A empresa poderá também permitir visita guiadas à empresa de maneira a dar-se a conhecer aos futuros profissionais também eles consumidores finais.

#### **5.4 – Mapa estratégico**



## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusões e considerações finais**

Neste capítulo final são referidas as principais conclusões retiradas ao longo do trabalho realizado.

Serão também enunciadas as principais limitações às quais me deparei e propostas para futuras investigações.

## **6.1 Conclusões gerais**

Perante os desafios do mundo actual tornou-se necessária uma evolução e aperfeiçoamento dos métodos de controlo de gestão e avaliação estratégica.

Os sistemas de avaliação estratégica como o Tableaux de Bord e o Balanced Scorecard foram aqueles que mais importância sofreram.

O tableaux de Bord, surgiu inicialmente como um sistema de reporting mas depressa evoluiu tornando-se um sistema mais conciso com os objectivos da organização.

Seguidamente, e corrigindo algumas das falhas do Tableaux de Bord, surgiu o BSC servindo como driver essencial para um negocio no qual se definem caminhos a seguir e se analisa a performance da empresa. Para tal, Kaplan e Norton (1992) propuseram quatro perspectivas essenciais na análise da performance de uma organização, tais como: financeira, clientes, processo interno de negócio e aprendizagem e crescimento.

O objectivo principal deste relatório foi a aplicação de um conjunto de indicadores incorporados nestas perspectivas anteriores.

Sendo uma empresa com algum tamanho mas com um sistema de regulação interno característico de uma empresa familiar, a gestão estratégica quase que não existe. É uma empresa importadora de matéria-prima e exportadora de produto final. O seu volume de negócios ascendeu a 13373421€ em 2007 apesar de ter sofrido uma quebra em 2009.

Os indicadores criados e aplicados á empresa tiveram sempre em consideração a sua estrutura e características de maneira a criar indicadores adaptados às presentes condições organizacionais. Também foi tido em conta o número limitado de indicadores para que não se criasse informação exagerada e dificulta-se a análise final.

Dentro de cada perspectiva foram definidas metas estratégicas, objectivos estratégicos dentro de cada meta e indicadores para conseguir alcançar os objectivos finais. Foram definidos e aplicados esses indicadores e consoante os valores obtidos e os desvios com o budget 2009 foram propostas linhas estratégicas a seguir.

A falta de informação não financeira levou a que a perspectiva financeira tivesse uma abordagem mais exaustiva que as restantes pois existiam dados disponíveis para o período da

amostra. Considerando esta análise conclui-se que a empresa necessita de melhorar a sua solidez financeira e de garantir a criação de valor para os accionistas no longo prazo. Isto em 2009 não foi atingido.

Partindo para a perspectiva de clientes, o nº de clientes novos diminuiu, assim como, as vendas totais e o peso das vendas dos novos clientes nas vendas totais. A taxa de satisfação do cliente diminuiu apesar de se manter em níveis razoáveis.

Quanto à perspectiva processo interno, a qualificação dos trabalhadores situava-se no geral no 4º ano de escolaridade e a taxa de absentismo dos recursos humanos revelava-se em 6,14% em 2009. Quanto aos novos produtos verificou-se uma melhoria tendo sido criados 12 novos produtos dos quais as suas vendas representaram 2,53% das vendas totais. Por fim, a produtividade do trabalho e salarial também diminuíram.

Na perspectiva aprendizagem e desenvolvimento, só em 2008 é que a empresa começou a investir em I&D. Quanto a serviços lançados não houve registo de nenhum serviço e somente de um novo programa implementado em 2005, o que revela pouca inovação estrutural. As formações de trabalhadores só começaram a ser feitas em 2009, assim como, a contratação de estagiários.

Para além destas perspectivas, a envolvente externa tem um grande peso na performance interna da empresa na medida em que o poder negocial dos fornecedores e clientes é forte, assim como, a forte rivalidade entre concorrentes pelo facto de não haver diferenciação do produto, somente na criação de derivados do produto principal.

A par de tudo isto, a empresa deverá alcançar a sua solidez financeira e conseguir corrigir o seu défice financeiro de maneira a conseguir atingir níveis de rentabilidade que lhe permitam remunerar os seus accionistas pelos capitais investidos na empresa. O aumento das vendas também é um objectivo a seguir partindo pelo alargamento para mercados não europeus. O prazo médio de recebimento também deverá ser analisado de maneira a conseguir diminuir esse tempo, o que corrigiria outros indicadores.

A empresa deverá também diversificar o seu leque de produtos de maneira a se diferenciar dos seus concorrentes mantendo, sempre, um nível de satisfação dos clientes elevado, alcançando a fidelização destes e a captação de novos. A imagem junto do cliente final deverá ser uma preocupação constante de maneira a garantir a compra final.

A capacidade de antecipação de novos negócios também será um ponto importante a seguir, assim como a melhoria da capacidade de gestão interna e de organização da instituição. Esta deverá também manter e incentivar o cumprimento de normas ligadas ao ambiente e à higiene e segurança no trabalho, assim como deverá também aumentar a sua agressividade comercial. A melhoria da produtividade e a redução de desperdícios são pontos, também eles, importantes na análise final e na definição de objectivos estratégicos.

Por fim, a empresa deverá fomentar o desenvolvimento contínuo do seu capital humano, criar alianças estratégicas com outras empresas, manter-se actualizada tecnologicamente e actuar junto de instituições que lhe permitam adquirir capital humano especializado.

## **6.2 Limitações e sugestões para investigações futuras**

O período de estágio curto foi uma das principais limitações ao qual me deparei. Seis meses é um período relativamente curto para desenvolver um trabalho como o proposto acima, pois é necessário conhecer bastante bem a empresa.

Outra das limitações foi a falta de dados respeitantes às perspectivas não financeiras, pois essa informação só começou a ser trabalhada no ano de 2010 com a entrada de uma nova responsável de recursos humanos. Informações relativas aos produtos existem mas também com um período de dados muito curto. Somente os dados financeiros é que se encontram disponíveis nos Relatórios de Contas Anuais no período que considerei em análise. Esta questão fez com que o desenvolvimento de alguns indicadores não fosse possível.

Por outro lado, a total disponibilidade das minhas colegas para me ajudarem a conhecer e perceber a organização foi fundamental para que conseguisse desenvolver o trabalho acima apresentado.

Relativamente a futuras investigações seria interessante desenvolver indicadores mais consistentes e mais elaborados e aplica-los logo no terreno de maneira a testá-los e a desenvolver, obrigatoriamente, a informação de activos intangíveis. Este será um ponto importante e necessário para que a empresa consiga no longo prazo fazer um controlo de gestão e avaliação do seu desempenho através de indicadores tanto financeiros como não financeiros.

## Bibliografia

- ✓ António, Nelson dos Santos, Rodrigues, Jorge J. M. (2006). Balanced Scorecard e mapas estratégicos. *Grupo Estrategia Organizacional / ISCTE- Working paper* nº 1/06.
- ✓ Axa, Christian e Bjørnenak, Trond (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, Vol.16, pp 1-20.
- ✓ Banco de Portugal:  
[www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)
- ✓ Bitici, U., Nudurupati, S., Turner, T. e Creighton, S. (2002). Web enabled performance measurement systems: Management implications. **International Journal of Operations & Production management**, 22(11), 1273-1287.
- ✓ Bourguignon, Annick, Malleret, Véronique, Nørreklit. Hanne (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension Management. *Accounting Research*, Vol.15, 107-134.
- ✓ Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771
- ✓ Bourne, M., Neely, A., J. e Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance management*, 5(1), 1-24.
- ✓ Cardoso, Luís (1997). Gestão estratégica das organizações: ao encontro do 3º milénio. *Verbo*, 2ª edição.
- ✓ Carvalho, José C., Filipe, José C. (2006). Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro. *Edições Sílabo*, pp 211-219
- ✓ Chattergi, Aaron e Levine, David (2006). Breaking down the wall of codes: evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, Vol. 48. Nº2 Winter.
- ✓ Costa, Ana Catarina de Almeida (2009). Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público não lucrativo – O estudo do caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Mestrado em Ciências Económicas*.
- ✓ DeBusk, Gerald K., Brown, Robert M., Killough, Larry N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, Vol. 35, 215-231.

- ✓ Drew, Stephen A. e Kaye, Roland (2007). Engaging boards in corporate direction-setting: strategic scorecards. *European Management Journal* Vol. 25, No. 5, pp. 359–369.
- ✓ Epstein, Marc e Manzoni, Jean-François (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard, *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, pp 190-203.
- ✓ Farreca, Elisabete (2006). Estratégia: Da Formulação à Acção Aplicando o Balanced Scorecard. *Edições Pedagogo*.
- ✓ Freire, Adriano (1997). Estrategia: sucesso em Portugal. *Executive Digest*.
- ✓ Fu, Chung-Jen Chang, Bao-Guang, Chen, Shaw K (2008). Effectiveness of combining bonus plan and balanced Scorecard. *Northeast Decision Institute Proceeding*, March, 28-30.
- ✓ Hope, Jeremy e Fraser, Robin (2003). New ways of wetting wewards: the beyond budgeting model. *California Management Review*. Vol.45, Nº4, pp.103-119.
- ✓ Hoque, Zahirul e James, Wendy (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, pp 1-17.
- ✓ Itner, Cristopher D. and Larcker, David F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of management accounting research*, Vol.10, pp 205-238.
- ✓ Itner, Cristopher D. and Larcker, David F. (2003). Innovations Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting Organizations Society*, Vol.28, pp 715-741.
- ✓ Jorge, João (2010). Avaliação de desempenho de uma empresa através de rácios financeiros: caso da indústria hoteleira. *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*, Mestrado em Ciências Empresarias.
- ✓ Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, pp 172-180.
- ✓ Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro pp 75-85.
- ✓ Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996b). Translating strategy into action– The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*. Boston: Massachusetts.
- ✓ Kaplan, Robert S. e David R (2000). Having trouble with your strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. September-October, pp 167-176.
- ✓ Kaplan, Robert S. e David R (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. Janeiro, pp 63-77.



- ✓ Kennerley, M. e Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), 213-229
- ✓ Ladeira, Agostinho Tiago Gomes Lage (2009). Avaliação da performance numa organização de saúde: o caso da Clínica de Santo António. *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Business School*. Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde.
- ✓ Letza, S. (1996). The designing and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice. *Business Process Reengineering & Management Journal*, 2 (3), 54
- ✓ Lipe, Marlys Gascho e Salterio, Steven (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531–540.
- ✓ Lusk, Edward J., Halperin, Michael, Zhang, BaoDong (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, Issue 2.
- ✓ Malina, Mary A. e Selto, Frank H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 13, pp 47-90.
- ✓ Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in finish companies: a research note. *Management Accounting Research*, N.º 12, Jun., 207-220
- ✓ Manica, José M. F (2009). Estudo descritivo dos indicadores do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira. *Instituto Superior de Economia e Gestão*, Mestrado em Ciências Empresariais.
- ✓ Manoj et al (2005). Balanced Scorecard in Indian companies. *Vikalpa*, vol 30, nº 2.
- ✓ Menezes, Helder Caldeira (1995). Princípios de gestão financeira. *Lisboa: Presença*, pp.119 – 241.
- ✓ Monteiro, Manuel J. F. (2006). Análise de decisão: Balanced Scorecard, alcançar a visão da empresa. *Faculdade de Economia, Universidade do Porto*, Mestrado em Análise de Dados de Apoio à Decisão.
- ✓ Mooraj, Stella, Oyon, Daniel, Hostettler, Didier (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal* Vol. 17, No. 5, pp. 481–491.
- ✓ Nabais, Carlos e Nabais, Francisco (2009). Prática Financeira I: Análise Económica e Financeira. Manual Prático Lidel. *Lidel – Edições Técnicas, lda, 5ª edição*.

- ✓ Nascimento, Luiz G., Cavenaghi, Vagner (2008). Gestão estratégica e o Balanced Scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Brasil.
- ✓ Neely, A., Mills, J., Platts K., Gregory, M. e Richards, H. (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal of Operations & Production management*, 14 (3), 140-152
- ✓ Nørreklit, Hanne (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol.11, 65-88.
- ✓ Porter, Michael, Montgomery, Cynthia (1998). Estratégia, a busca da vantagem competitiva. Editora Campus, *Harvard Business Review book*.
- ✓ Pun, Kit Fai e White, Anthony (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks systems and frameworks. *White Blackwell Publishing Ltd*, Volume 7, Issue 1, pp. 49– 71.
- ✓ Pinho, Carlos e Tavares, Susana (2005). Análise Financeira e Mercados. *Lisboa: Áreas*, pp. 51 – 85.
- ✓ Sioncke, Gratienne e Parmentier Ann(2007). Different Approaches to Strategy Formulation, *Total Quality Management* Vol. 18, n. 1, 181-187.
- ✓ Sousa, Pedro (2009). A exportação e o desempenho das PME na Indústria Transformadora do bacalhau em Portugal. *Universidade de Aveiro*, Mestrado em Economia.
- ✓ Speckbacher, Gerhard, Bischof, Juergen, Pfeiffer, Thomas (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp 361–387.
- ✓ Veen-Dirks, Paula Van e Wijn, Martin (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, Vol. 35, pp. 407–427.
- ✓ Walker, Kenton B., Ainsworth, Penne L. (2007). Achieving competitive advantage in departments of accounting: Management principles and the balanced scorecard. *Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 11, Number 1, pp 65-82.
- ✓ Wiersma, Eelke (2008). An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, 249–265.
- ✓ Wong-On-Wing, Bernard, Bernard, Guo, Lan, Li, Wei, Yang, Dan (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 363 – 377.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 – Indicadores da Perspectiva Financeira**

Perspectiva financeira	2005	2006	2007	2008	2009
prazo de segurança de liquidez	272,4281133	221,441541	251,1970981	267,1013603	868,7497401
<i>racios financeiros - liquidez</i>					
liquidez geral	0,996905159	1,006052239	1,135523744	1,157503691	1,887853493
liquidez reduzida	0,726391554	0,61029743	0,758691208	0,719838749	1,400053769
liquidez imediata	0,101887849	0,04454453	0,129546887	0,056522799	0,050759958
<i>racios financeiros - estrutura</i>					
fundo de maneo	0,996905159	1,006052239	1,135523744	1,157503691	1,887853493
autonomia financeira	25,13%	28,55%	22,71%	23,65%	16,09%
solvabilidade	33,57%	39,96%	29,39%	30,97%	19,17%
estrutura de endividamento	0,942227752	0,926175316	0,824777653	0,805921983	0,449530081
endividamento	0,748689037	0,714494885	0,772885588	0,763519246	0,839145034
cobertura dos encargos financeiros	0,994336179	0,245559034	0,858765791	0,836130613	-0,327043374
cobertura do serviço da dívida	1,267242571	0,494534855	1,096470339	1,045482138	0,056888441
prazo de recuperação da dívida	30,97670289	24,08832893	16,98696152	20,27736803	-11,41070075
<i>racios economico-financeiros</i>					
efeito custos fixos	0,39	0,14	0,38	0,46	-0,67
Renta bruta das vendas	27,49%	22,36%	19,12%	32,34%	10,37%
rentab operacional das vendas	0,106150605	0,031296521	0,07322908	0,148439615	-0,069925877
rentab liquida ds vendas	0,004109084	0,010333183	0,036001014	0,019051014	-0,302619118
rentab do activo (EP)	8,49%	9,71%	9,83%	13,01%	-2,69%
rentab liquida do activo	0,28%	0,68%	2,70%	1,17%	-9,14%
RCP	1,12%	2,39%	11,89%	4,96%	-56,80%
<i>racios de funcionamento</i>					
rotação do activo	68,76%	66,02%	75,00%	61,51%	30,19%
prazo médio das existencias	126,9045858	186,3893848	153,6741068	217,4451712	615,2678885
rotação das existencias	3,603164148	2,520987086	3,122004747	2,283918335	1,640661816
tempo medio de stockagem	17,49497482	30916,91521	365,1131737	9,590997001	41,17285026
prazo medio de recebimento	184,6999846	222,0990035	154,9532493	215,2642666	506,1028525
prazo medio de pagamento	220,4293894	204,6405415	199,1588057	271,6439267	947,6823291
ciclo de caixa(CASH-FLOW)	91,17518102	203,8478469	109,4685504	161,0655112	173,6884119
activo circulante	11436492	9239291	13033093	12958505	12148139
passivo circulante	11514660	9284196	12907169	12756695	12959304
diferença	-78168	-44905	125924	201810	-811165
FML	-710656	-640971	-844774	-833746	-2104829
NFM	-1907761	-1085528	-2369794	-1565472	-2493211
TESOURARIA LIQUIDA	1197105	444557	1525020	731726	388382
<b>rotação do activo economico</b>	<b>0,836517783</b>	<b>0,794972781</b>	<b>1,061310273</b>	<b>0,796592657</b>	<b>0,46116427</b>

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

**ANEXO 2 - Balanço a 31 do mês 12 do ano 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009**

ACTIVO	Peso	2005	PESO	2006	PESO	2007	PESO	2008	PESO	2009	peso	Budget 2009
<b>Activo imobilizado</b>												
Corpóreo	29,35%	4547547	27,96%	4353201	31,37%	4668243	25,93%	5114197	28,11%	4826000	28,29%	
Incorpóreo	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	683	0,00%	394	0,00%	104	0,00%	
Inv. financeiros	2,10%	250000	1,54%	250000	1,80%	265100	1,47%	21600	0,12%	22700	0,13%	
<b>TOTAL</b>	<b>31,45 %</b>	<b>4797547</b>	<b>29,50 %</b>	<b>4603201</b>	<b>33,17 %</b>	<b>4934026</b>	<b>27,40 %</b>	<b>5136191</b>	<b>28,23 %</b>	<b>4848804</b>	<b>28,42 %</b>	<b>5393000,55</b>
<b>Variações</b>		<b>28,23%</b>		<b>-4,05%</b>		<b>7,19%</b>		<b>4,10%</b>		<b>-5,60%</b>		
<b>Activo circulante</b>										<b>29,60%</b>		
Existências	20,15%	3103331	19,08%	3634497	26,19%	4325135	24,02%	4899754	26,93%	3138940	18,40%	<b>5218238,01</b>
Dívidas de terceiros CP	44,02%	7164304	44,05%	5195710	37,44%	7221070	40,11%	7425966	40,82%	8682564	50,90%	<b>5977902,63</b>
Depósitos bancários e caixa	4,27%	1168857	7,19%	409084	2,95%	1486888	8,26%	632785	3,48%	326635	1,91%	<b>664424,25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>68,44 %</b>	<b>11436492</b>	<b>70,33 %</b>	<b>9239291</b>	<b>66,58 %</b>	<b>13033093</b>	<b>72,38 %</b>	<b>12958505</b>	<b>71,23 %</b>	<b>12148139,00</b>	<b>71,21 %</b>	<b>11860564,9</b>
<b>Variações</b>		<b>40,49%</b>		<b>-19,21%</b>		<b>41,06%</b>		<b>-0,57%</b>		<b>-6,25%</b>		
<b>Acréscimos e diferimentos</b>										<b>49,23%</b>		
Acréscimos e diferimentos	0,11%	28248	0,17%	35473	0,26%	38132	0,21%	98941	0,54%	61747	0,34%	<b>59153,02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,11%</b>	<b>28248</b>	<b>0,17%</b>	<b>35473</b>	<b>0,26%</b>	<b>38132</b>	<b>0,21%</b>	<b>98941</b>	<b>0,54%</b>	<b>61747,00</b>	<b>0,34%</b>	
<b>Variações</b>		<b>125,53%</b>		<b>25,58%</b>		<b>7,50%</b>		<b>159,47%</b>		<b>-37,59%</b>		
										<b>392,99%</b>		
<b>Total activo</b>	<b>100%</b>	<b>16.262.287</b>	<b>100%</b>	<b>13.877.965</b>	<b>100%</b>	<b>18.005.251</b>	<b>100%</b>	<b>18.193.637</b>	<b>100%</b>	<b>17.058.690</b>	<b>100%</b>	<b>17312718,5</b>

Variações	36,72%		-14,66%		29,74%		1,05%		-6,24%				
CAPITAL PRÓPRIO	43,42%												
	Capital	10,09%	1200000	7,38%	1200000	8,65%	1200400	6,67%	2040680	11,22%	2040680	11,96%	2040680
	Reservas e resultados transitados	12,60%	2840944	17,47%	2667552	19,22%	2402727	13,34%	2048572	11,26%	2261765	13,26%	2261765
	RL	0,85%	45947	0,28%	94678	0,68%	486125	2,70%	213193	1,17%	-1558470	-9,14%	953821,7
Total CP	23,54 %	4086891	25,13 %	3962230	28,55 %	4089252	22,71 %	4302445	23,65 %	2743975	16,09 %	5256266,7	
Variações	45,99%		-3,05%		3,21%		5,21%		-36,22%				
PASSIVO	-1,98%												
	Dividas a terceiros MLP	0,25%	42.664,00	0,26%	100.487,00	0,72%	1.429.564,00	7,94%	1.561.478,00	8,58%	6.524.409,00	38,25%	1319448,91
	Dividas a terceiros CP	72,89%	11.471.996,00	70,54%	9.183.709,00	66,17%	11.477.605,00	63,75%	11.195.217,00	61,53%	6.434.895,00	37,72%	9381591,85
	Acréscimos e diferimentos	3,33%	660736	4,06%	631539	4,55%	1008830	5,60%	1134497	6,24%	1355411	7,95%	1355411
	Total passivo	76,46 %	12175396	74,87 %	9915735	71,45 %	13915999	77,29 %	13891192	76,35 %	14314715	83,91 %	12056451,8
Variações	33,87%		-18,56%		40,34%		-0,18%		3,05%				
Total CP e passivo	100%	16.262.287	100%	13.877.965	100%	18.005.251	100%	18.193.637	100%	17.058.690	100%	17312718,5	

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

**ANEXO 3 – Demonstração de Resultados por Natureza a 31 do mês 12 do ano 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009**

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA**

<b>Custos e perdas</b>	<b>peso</b>	<b>2005</b>	<b>peso</b>	<b>2006</b>	<b>peso</b>	<b>2007</b>	<b>peso</b>	<b>2008</b>	<b>peso</b>	<b>2009</b>	<b>peso</b>	<b>budget 2009</b>
CMVMC	74,02%	8925728	69,94%	7117312	66,79%	10272871	70,35%	8224649	60,61%	1862137	46,39%	<b>7923379</b>
FSE	7,47%	1070495	8,39%	993773	9,33%	1121076	7,68%	1227048	9,04%	658775	16,41%	<b>1151870</b>
Custos c pessoal	4,80%	748273	5,86%	730617	6,86%	826663	5,66%	990362	7,30%	728449	18,15%	<b>740000</b>
Amortizações e ajustamentos	2,12%	325773	2,55%	290745	2,73%	273703	1,87%	415917	3,07%	422755	10,53%	<b>322316</b>
Impostos	0,67%	86726	0,68%	87957	0,83%	90891	0,62%	107521	0,79%	90797	2,26%	<b>107385</b>
Outros custos e perdas operacionais	0,42%	7799	0,06%	17925	0,17%	67827	0,46%	46967	0,35%	22248	0,55%	<b>32533</b>
Juros e custos similares	7,74%	1193717	9,35%	1167764	10,96%	1151442	7,89%	1986692	14,64%	1101120	27,43%	
Custos e perdas extraordinários	1,10%	216248	1,69%	69838	0,66%	178398	1,22%	190293	1,40%	687273	17,12%	
Impostos sobre rendimento exercício	0,72%	140407	1,10%	84857	0,80%	132673	0,91%	167024	1,23%	-1133	-0,03%	<b>9323661,3</b>
RL	0,93%	45947	0,36%	94678	0,89%	486125	3,33%	213193	1,57%	-1558470	-38,83%	<b>953821,7</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>12.761.113,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.655.466,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.601.669,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.569.666,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.013.951,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.554.966,00</b>
<b>Variações</b>		<b>18,42%</b>		<b>-16,50%</b>		<b>37,03%</b>		<b>-7,07%</b>		<b>-70,42%</b>		
										<b>-62,75%</b>		

<b>Proveitos e ganhos</b>												
Vendas	95,66%	11181811	87,62%	9162520	85,99%	13503092	92,48%	11190638	82,47%	5149939	128,30%	<b>12.031.304,00</b>
Variação da produção	-2,18%	1169939	9,17%	362534	3,40%	138163	0,95%	1481327	10,92%	-1725604	-42,99%	<b>1592426,525</b>
Reversões e prov. Suplem.	0,10%	0	0,00%	30	0,00%	595	0,00%	1633	0,01%	712	0,02%	
Outros juros e proveitos similares	5,87%	263443	2,06%	716953	6,73%	829220	5,68%	733858	5,41%	347590	8,66%	
Proveito e ganhos extraordinários	0,56%	145920	1,14%	413429	3,88%	130599	0,89%	162210	1,20%	241314	6,01%	
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>12.761.113,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.655.466,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.601.669,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.569.666,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.013.951,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.623.730,53</b>
<b>Variações</b>		<b>18,42%</b>		<b>-16,50%</b>		<b>37,03%</b>		<b>-7,07%</b>		<b>-70,42%</b>		
Resultados operacionais		1186956		286755		988819		1661134		-360114		<b>3.346.247,53</b>
<b>Variações</b>		<b>170,32%</b>		<b>-75,84%</b>		<b>244,83%</b>		<b>67,99%</b>		<b>-121,68%</b>		
Resultados financeiros		-930274		-450811		-322222		-1252834		-753530		
<b>Variações</b>		<b>359,96%</b>		<b>-51,54%</b>		<b>-28,52%</b>		<b>288,81%</b>		<b>-39,85%</b>		
Resultados correntes		256682		-164056		666597		408300		-1113644		<b>1753822</b>
<b>Variações</b>		<b>8,38%</b>		<b>-163,91%</b>		<b>-506,32%</b>		<b>-38,75%</b>		<b>-372,75%</b>		
RAI		186354		179535		618798		380217		-1559603		
<b>Variações</b>		<b>4,64%</b>		<b>-3,66%</b>		<b>244,67%</b>		<b>-38,56%</b>		<b>-510,19%</b>		
RL		45947		94678		486125		213193		-1558470		
<b>Variações</b>		<b>-54,35%</b>		<b>106,06%</b>		<b>413,45%</b>		<b>-56,14%</b>		<b>-831,01%</b>		
Resultado extraordinário		-70328		343591		-47799		-28083		0		
Resultados brutos		3073348		2048823		2582175		3619553		533884		<b>4107925</b>

Fonte: elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais



# ANEXO 4 – Balanço Funcional

## *BALANÇO funcional*

Aplicações	2005	PESO	2006	PESO	2007	PESO	2008	PESO	2009	Peso	Budget 2009
<b>Activo fixo</b>											
Corpóreo	4.547.547,00	27,96%	4.353.201,00	31,37%	4.668.243,00	25,93%	5.114.197,00	28,11%	4.826.000,00	28,29%	
Incorpóreo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	683,00	0,00%	394,00	0,00%	104,00	0,00%	
Inv financeiros	250.000,00	1,54%	250.000,00	1,80%	265.100,00	1,47%	21.600,00	0,12%	22.700,00	0,13%	
<b>TOTAL</b>	<b>4.797.547,00</b>	<b>29,50%</b>	<b>4.603.201,00</b>	<b>33,17%</b>	<b>4.934.026,00</b>	<b>27,40%</b>	<b>5.136.191,00</b>	<b>28,23%</b>	<b>4.848.804,00</b>	<b>28,42%</b>	
<b>Necessidades cíclicas</b>											
Existências	3.103.331,00	19,08%	3.634.497,00	26,19%	4.325.135,00	24,02%	4.899.754,00	26,93%	3138940,00	18,40%	<b>5218238,01</b>
Clientes	6.753.732,00	41,53%	4.648.087,00	33,49%	6.803.060,00	37,78%	6.851.788,00	37,66%	8120827,00	47,61%	<b>5977902,63</b>
Dívidas a receber de exploração CP	291.736,00	1,79%	178.941,00	1,29%	97.064,00	0,54%	316.577,00	1,74%	275272,00	1,61%	
Acréscimos e diferimentos	6.265,00	0,04%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	<b>59153,02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10155064,00</b>	<b>62,45%</b>	<b>8461525,00</b>	<b>60,97%</b>	<b>11225259,00</b>	<b>62,34%</b>	<b>12068119,00</b>	<b>66,33%</b>	<b>11535039,00</b>	<b>67,62%</b>	<b>11255293,66</b>
<b>Tesouraria activa</b>											
Div a receber extra-exp cp	118836,00	0,73%	368682,00	2,66%	320946,00	1,78%	257601,00	1,42%	286465,00	1,68%	
Depósitos banc e caixa	1168857,00	7,19%	409084,00	2,95%	1486888,00	8,26%	632785,00	3,48%	326635,00	1,91%	
Acréscimos e diferimentos	21983,00	0,14%	35473,00	0,26%	38132,00	0,21%	98941,00	0,54%	61747,00	0,36%	
<b>TOTAL</b>	<b>1309676,00</b>	<b>8,05%</b>	<b>813239,00</b>	<b>5,86%</b>	<b>1845966,00</b>	<b>10,25%</b>	<b>989327,00</b>	<b>5,44%</b>	<b>674847,00</b>	<b>3,96%</b>	
<b>Total das aplicações</b>	<b>16.262.287,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.877.965,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.005.251,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.193.637,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.058.690,00</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Origens</b>											
<b>Capitais permanentes</b>											
Capital	1200000,00	7,38%	1200000,00	8,65%	1200400,00	6,67%	2040680,00	11,22%	2040680,00	11,96%	<b>2040680,00</b>
Reservas e resultados transit	2840944,00	17,47%	2667552,00	19,22%	2402727,00	13,34%	2048572,00	11,26%	2261765,00	13,26%	<b>2261765,00</b>
RL	45947,00	0,28%	94678,00	0,68%	486125,00	2,70%	213193,00	1,17%	-1558470,00	-9,14%	<b>953821,70</b>
Dívidas a terceiros mlp	42664,00	0,26%	100487,00	0,72%	1429564,00	7,94%	1561478,00	8,58%	6524409,00	38,25%	<b>1319448,91</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4129555,00</b>	<b>0,25</b>	<b>4062717,00</b>	<b>0,29</b>	<b>5518816,00</b>	<b>0,31</b>	<b>5863923,00</b>	<b>0,32</b>	<b>9268384,00</b>	<b>0,54</b>	<b>6575715,61</b>

Recursos cíclicos											9381591,85
Fornecedores	1162970,00	7,15%	1007039,00	7,26%	2202644,00	12,23%	1495416,00	8,22%	1335127,00	7,83%	
Dividas a terceiros CP	308591,00	1,90%	185511,00	1,34%	595604,00	3,31%	831293,00	4,57%	2786800,00	16,34%	
Acréscimos e diferimentos	113957,00	0,70%	346599,00	2,50%	637998,00	3,54%	829470,00	4,56%	1094661,00	6,42%	
TOTAL	1585518,00	9,75%	1539149,00	0,11	3436246,00	0,19	3156179,00	0,17	5216588,00	0,31	
Tesouraria passiva											
Fornecedores	51914,00	0,32%	15400,00	0,11%	110315,00	0,61%	498509,00	2,74%	208382,00	1,22%	
Div a pagar exp CP	9948521,00	61,18%	7975759,00	57,47%	8569042,00	47,59%	8369999,00	46,01%	2104586,00	12,34%	
Acréscimos e diferimentos	546779,00	3,36%	284940,00	2,05%	370832,00	2,06%	305027,00	1,68%	260750,00	1,53%	
Tesouraria passiva	10547214,00	0,65	8276099,00	0,60	9050189,00	0,50	9173535,00	0,50	2573718,00	0,15	
Total das origens	16262287,00	1,00	13877965,00	1,00	18005251,00	1,00	18193637,00	1,00	17058690,00	1,00	

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

**ANEXO 5 – Demonstração de Resultados Funcional a 31 de Dezembro de 2005, 2006, 2007, 2008, 2009**

	2005	peso	2006	peso	2007	peso	2008	peso	2009	peso	Budget 2009
<b>Proveitos operacionais</b>											
Volume de negócios	11181811	90,53%	9162520	96,19%	13503092	98,98%	11190638	88,30%	5149939	150,36%	<b>12031304</b>
Variação da produção	1169939	9,47%	362534	3,81%	138163	1,01%	1481327	11,69%	-1725604	-50,38%	<b>1592426,525</b>
Outros proveitos operacionais	0	0,00%	30	0,00%	595	0,00%	1633	0,01%	712	0,02%	
<b>Total</b>	<b>12.351.750</b>	<b>100%</b>	<b>9.525.084</b>	<b>100%</b>	<b>13.641.850</b>	<b>100%</b>	<b>12.673.598</b>	<b>100%</b>	<b>3.425.047</b>	<b>100%</b>	<b>13623730,53</b>
<b>Custos operacionais</b>											
CMVMC	8925728	79,95%	7117312	77,04%	10272871	81,19%	8224649	74,68%	1862137	49,20%	<b>7923379</b>
FSE	1070495	9,59%	993773	10,76%	1121076	8,86%	1227048	11,14%	658775	17,40%	<b>1151870</b>
Custos c pessoal	748273	6,70%	730617	7,91%	826663	6,53%	990362	8,99%	728449	19,24%	<b>740000</b>
Amortizações e ajustamentos	325773	2,92%	290745	3,15%	273703	2,16%	415917	3,78%	422755	11,17%	<b>322316</b>
Impostos	86726	0,78%	87957	0,95%	90891	0,72%	107521	0,98%	90797	2,40%	<b>107385</b>
Outros custos e perdas operacionais	7799	0,07%	17925	0,19%	67827	0,54%	46967	0,43%	22248	0,59%	<b>32533</b>
<b>Total</b>	<b>11.164.794</b>	<b>100%</b>	<b>9.238.329</b>	<b>100%</b>	<b>12.653.031</b>	<b>100%</b>	<b>11.012.464</b>	<b>100%</b>	<b>3.785.161</b>	<b>100%</b>	<b>10277483,00</b>
<b>Resultados operacionais</b>	<b>0,157563049</b>		<b>0,17254819</b>		<b>0,369623338</b>		<b>0,129658024</b>				<b>3346247,53</b>
<b>Resultados financeiros</b>											
Proveitos financeiros	263.443		716.953		829.220		733.858		347.590,00		<b>792425,53</b>
Custos financeiros	1.193.717		1.167.764		1.151.442		1.986.692		1.101.120		<b>800000</b>
<b>Subtotal</b>	<b>-930.274</b>		<b>-450.811</b>		<b>-322.222</b>		<b>-1.252.834</b>		<b>-753.530</b>		<b>-7.574,47</b>
<b>Resultado de exploração</b>	<b>256.682</b>		<b>-164.056</b>		<b>666.597</b>		<b>408.300</b>		<b>-1.113.644</b>		<b>1753822</b>
<b>Resultados eventuais</b>											

Proveitos extraordinários	145920	413429	130599	162210	241314	
Custos extraordinários	216248	69838	178398	190293	687273	
<b>Subtotal</b>	<b>362168</b>	<b>483267</b>	<b>308997</b>	<b>352503</b>	<b>928587</b>	
<b>RAI</b>	<b>186354</b>	<b>179535</b>	<b>618798</b>	<b>380217</b>	<b>-1559603</b>	<b>1214138,257</b>
<b>Imposto s rendimento</b>	<b>140407</b>	<b>84857</b>	<b>132673</b>	<b>167024</b>	<b>-1133</b>	<b>260316,5573</b>
<b>RL</b>	<b>45947</b>	<b>94678</b>	<b>486125</b>	<b>213193</b>	<b>-1558470</b>	<b>953821,7</b>
<b>Dividendos</b>						
<b>Resultados retidos</b>	<b>45947</b>	<b>94678</b>	<b>486125</b>	<b>213193</b>	<b>-1558470</b>	
<b>C aux</b>						
Juros e custos similares	1193717	1167764	1151442	1986692	1101120	
Outros juros e proveitos similares	263443	716953	829220	733858	347590	

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

## ANEXO 6 – Análise Econômica

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Budget 2009
Vendas	10308644	11181811	9162520	13503092	11190638	5149939	12.031.304
CMVMC	7977041	8925728	7117312	10272871	8224649	1862137	7923379
FSE	805024	1070495	993773	1121076	1227048	658775	1151870
Impostos	72461	86726	87957	90891	107521	90797	107385
<b>VAB</b>	<b>1454118</b>	<b>1098862</b>	<b>963478</b>	<b>2018254</b>	<b>1631420</b>	<b>2538230</b>	<b>21.213.938</b>
		-24,43%	-12,32%	109,48%	-19,17%	55,58%	
Custos c pessoal	516903	748273	730617	826663	990362	728449	
Outros custos e perdas operacionais	44889	7799	17925	67827	46967	22248	
<b>EBE</b>	<b>892326</b>	<b>342790</b>	<b>214936</b>	<b>1123764</b>	<b>594091</b>	<b>1787533</b>	
		-61,58%	-37,30%	422,84%	-47,13%	200,89%	
Proveitos financeiros	632135	263443	716953	829220	733858	347590	
proveitos extraordinários	60188	145920	413429	130599	162210	241314	
Custos financeiros	834388	1193717	1167764	1151442	1986692	1101120	
Custos extraordinários	118927	216248	69838	178398	190293	687273	
Imposto s rendimento	77456	140407	84857	132673	167024	-1133	
<b>Autofinanciamento bruto</b>	<b>553878</b>	<b>-798219</b>	<b>22859</b>	<b>621070</b>	<b>-853850</b>	<b>589177</b>	
		-244,11%	102,86%	2616,96%	-237,48%	-169,00%	
Dividendos	0	0	0	0	0	0	
<b>Autofinanciamento líquido</b>	<b>553878</b>	<b>-798219</b>	<b>22859</b>	<b>621070</b>	<b>-853850</b>	<b>589177</b>	

Fonte: elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

## ANEXO 7 - RCP

	2005	2006	2007	2008	2009	budget 2009
<b>RCP</b>	<b>1,37%</b>	<b>2,88%</b>	<b>16,82%</b>	<b>6,42%</b>	<b>-86,76%</b>	<b>11,47%</b>
<b>RENTAB ACTIVO ECONOMICO</b>	<b>8,88%</b>	<b>2,49%</b>	<b>7,77%</b>	<b>11,82%</b>	<b>-3,22%</b>	<b>12,22%</b>
RBV	27,49%	22,36%	19,12%	32,34%	10,37%	34,14%
ECF	0,39	0,14	0,38	0,46	-0,67	0,81
ROTAT ACTIVO	0,836517783	0,794972781	1,061310273	0,796592657	0,46116427	0,439334435
<b>EFEITO ALAVANCA FINANCEIRA</b>	<b>0,860497</b>	<b>-2,003859303</b>	<b>2,968259437</b>	<b>1,039390901</b>	<b>19,22524587</b>	<b>1,726296238</b>
Efeito dos resultados	0,216252329	-0,572112082	0,674134498	0,245795944	3,092476271	0,52411604

financeiros						
Estrutura financeira	3,979134017	3,502564213	4,403067113	4,228673928	6,216780401	<b>3,293729076</b>
<b>EFEITO</b>						
<b>RESULTADOS</b>						
<b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>0,726011173</b>	<b>-1,094351929</b>	<b>0,928294007</b>	<b>0,931219691</b>	<b>1,400450234</b>	<b>0,692281347</b>
<b>EFEITOS FISCAIS</b>	<b>0,246557627</b>	<b>0,527351213</b>	<b>0,785595622</b>	<b>0,560714013</b>	<b>0,999273533</b>	<b>0,785595622</b>
i	9,80%	11,78%	8,27%	14,30%	7,69%	
t	0,753442373	0,472648787	0,214404378	0,439285987	0,000726467	

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

## ANEXO 8 – Análise Funcional

	2005	2006	2007	2008	2009	budget 2009
<b>Fundo de maneo líquido</b>						
Capitais permanentes	4129555,00	4062717,00	5518816,00	5863923,00	9268384,00	<b>6575715,61</b>
Activo fixo	4797547,00	4603201,00	4934026,00	5136191,00	4848804,00	<b>5393000,55</b>
<b>Fundo de maneo líquido</b>	<b>-667.992,00</b>	<b>-540.484,00</b>	<b>584.790,00</b>	<b>727.732,00</b>	<b>4.419.580,00</b>	<b>1.182.715,06</b>
<b>Necessidades em fundo de maneo</b>						
Necessidades cíclicas	10155064,00	8461525,00	11225259,00	12068119,00	11535039,00	<b>11255293,66</b>
Recursos cíclicos	1585518,00	1539149,00	3436246,00	3156179,00	5216588,00	<b>10737002,85</b>
<b>Necessidades em fundo de maneo</b>	<b>8569546,00</b>	<b>6922376,00</b>	<b>7789013,00</b>	<b>8911940,00</b>	<b>6318451,00</b>	<b>21992296,51</b>
<b>Tesouraria líquida</b>						
Tesouraria activa	1309676,00	813239,00	1845966,00	989327,00	674847,00	
Tesouraria passiva	10547214,00	8276099,00	9050189,00	9173535,00	2573718,00	
<b>Tesouraria líquida (TRL)</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>	
<b>Tesouraria: FML-NFM</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>	
Variações:						
FML	-667992,00	-540484,00	584790,00	727732,00	4419580,00	<b>1182715,06</b>
NFM	8569546,00	6922376,00	7789013,00	8911940,00	6318451,00	<b>21992296,51</b>
<b>Tesouraria líquida</b>	<b>-9237538,00</b>	<b>-7462860,00</b>	<b>-7204223,00</b>	<b>-8184208,00</b>	<b>-1898871,00</b>	<b>20.809.581,45</b>
<b>Activo económico:</b>						
Activo fixo	4797547,00	4603201,00	4934026,00	5136191,00	4848804,00	<b>5393000,55</b>
NFM	8569546,00	6922376,00	7789013,00	8911940,00	6318451,00	<b>21992296,51</b>
<b>Activo económico</b>	<b>13367093,00</b>	<b>11525577,00</b>	<b>12723039,00</b>	<b>14048131,00</b>	<b>11167255,00</b>	<b>27385297,06</b>

<b>Necessidades financeiras</b>	331,4846191	337,0750214	303,428247	393,6204026	817,5415738
<b>Recursos financeiros</b>	51,75495007	61,31385088	92,88463635	102,9436691	369,7237229
<b>Ciclo de exploração</b>	279,729669	275,7611705	210,5436107	290,6767335	447,8178509

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

## ANEXO 9 – Indicadores de Risco

	2005	2006	2007	2008	2009	budget 2009
<b>Risco económico</b>						
GAO	0,386	0,140	0,383	0,459	-0,675	<b>0,815</b>
Ponto crítico	7091919,54	6343551,75	5262646,58	6728379,63	12995058,14	
Margem de segurança	57,67%	44,44%	156,58%	66,32%	-60,37%	
<b>Risco financeiro</b>						
GAF	4,624	-1,748	1,483	4,068	0,323	<b>1,908</b>
Solvabilidade	33,57%	39,96%	29,39%	30,97%	19,17%	
Estrutura financeira	3,98	3,50	4,40	4,23	6,22	
Rendibilidade económica do activo	0,0729882	0,0206626	0,0549183	0,091303	-0,0211102	
Rendibilidade do activo	8,49%	9,71%	9,83%	13,01%	-2,69%	
Efeito de alavanca financeira	0,86	-2,00	2,97	1,04	19,23	
<b>Grau de alavanca combinada</b>	1,7859203	-0,2446388	0,5680474	1,8671319	-0,2181155	<b>1,5542043</b>

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Vendas</b>	11.181.811,00	9.162.520,00	13.503.092,00	11.190.638,00	5.149.939,00
<b>PC</b>	7.091.919,54	6.343.551,75	5.262.646,58	6.728.379,63	12.995.058,14

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais

## ANEXO 10 – Indicadores da Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES	2005	2006	2007	2008	2009
<i>racios economico-financeiros</i>					
Renta bruta das vendas	0,27485243 7	0,22360911 6	0,19122842 4	0,32344474	0,10366802 4
rentab operacional das vendas	0,10615060 5	0,03129652 1	0,07322908	0,148439615	-0,06992588
rentab liquida ds vendas	0,00410908 4	0,01033318 3	0,03600101 4	0,019051014	-0,30261912
Prazo médio de recebimento	184,699984 6	222,099003 5	154,953249 3	215,2642666	506,102852 5
Taxa de satisfação do cliente	75,76	78,04	65,8	63,76625	-----
Nº clientes novos	104	30	77	55	36
Evolução das vendas	11181811	9162520	13503092	11190638	5149939
Total das vendas por novos clientes	888158,59	1388465,06	4443103,03	1.975.043,46	1.430.675,4 4
Responsabilidade no total das vendas p novos clientes	9,84%	18,41%	33,69%	18,86%	30,72%

Prazo médio das existências	126,904585 8	186,389384 8	153,674106 8	217,4451712	615,267888 5
Rotação das existências	3,60316414 8	2,52098708 6	3,12200474 7	2,283918335	1,64066181 6
Dívidas de clientes	7164304	5195710	7221070	7425966	8682564
Dívidas de clientes cobrança duvidosa	517	517	363	363	363

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais e informação complementar

#### ANEXO 11 – Indicadores da Perspectiva Processo Interno

Perspectiva processo interno	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Rácios de funcionamento</i>					
Rotação do activo	0,687591542	0,660220717	0,749953	0,615085263	0,30189534
Rotação das existências	3,603164148	2,520987086	3,122004747	2,283918335	1,64066182
Tempo médio de stockagem	17,49497482	30916,91521	365,1131737	9,590997001	41,1728503
Rotação do stock	64,31084761	-67,8782667	69,04085204	29,73087336	0,00061525
Qualificação dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	4º ANO
Inovação do produto - nº de novos produtos lançados	0	0	0	0	12
Absentismo dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	6,14%
Vendas de novo produtos					91676,47
Vendas de novo produtos em %das vendas totais					1,78%
VAB	2.268.801,00	1.326.042,00	2.157.012,00	3.114.380,00	813.338,00
Variação do VAB	0,845083182	0,415531816	0,626654359	0,443839904	-0,7388443
Produtividade do trabalho	37813,35	22100,7	35950,2	51906,33333	16266,76
Produtividade salarial	3,0320498	1,814961875	2,609300283	3,144688508	1,1165339

**Fonte:** elaborado com base nos Relatórios de Contas Anuais e informação complementar

#### ANEXO 12 – Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Perspectiva aprendizagem e crescimento	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Know-how dos trabalhadores	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Gastos em I&D	0	0	0	14610,6	421,74	269,97
Nº de novos serviços lançados	0	0	0	0		
Implementação de novos programas de desenvolvimento	1	0	0	0	0	0
Nº estagiários contratados					2	1
Nº horas de formação	-----	-----	-----	-----	479	

**Fonte:** elaborado com base em informação complementar



# ANEXO 13 - Resumo de autores

AUTOR	PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD			
	PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESSO INTERNO	PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
<b>Ladeira (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de negócios</li> <li>- Quota de mercado</li> <li>- Margem de contribuição residual</li> <li>-rendibilidade por acto clinico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- índice de satisfação</li> <li>-Fidelização</li> <li>-nº clientes entrados por recomendação</li> <li>-nº de reclamações</li> <li>-nº de referencia nos media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de concentração de compras</li> <li>-tempo de espera a pedidos de manutenção</li> <li>-Nº de incidentes administrativos</li> <li>- Artigos com erro no inventário</li> <li>-Nº de acidentes de serviço</li> <li>- N° de normas de qualidade implementadas</li> <li>- Rácio enfermeiro/doente X complexidade</li> <li>-taxa infecção</li> <li>-Custo por acto clínico</li> <li>-Tempo de espera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nº horas formação por trabalhador.</li> <li>- Taxa de utilização de equipamentos clínicos</li> <li>- % de tempo útil em quebras da rede informática</li> <li>- Índice de satisfação dos colaboradores</li> <li>-Taxa de rotação dos colaboradores</li> <li>-Nº de sugestões aprovadas de melhoria por colaborador</li> <li>-% de colaboradores disponíveis presentes em festas</li> </ul>
<b>Costa (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento de despesas com o pessoal</li> <li>- Crescimento de despesas de funcionários</li> <li>-independência do OE</li> <li>- Crescimento de receita própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa sucesso</li> <li>-Taxa de empregabilidade</li> <li>- Taxa de alunos em formação não inicial</li> <li>-representações do IPP</li> <li>-Eventos com parceiros externos</li> <li>-alunos em projectos de intercâmbio</li> <li>-professores em projectos de intercâmbio</li> <li>-cursos em parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução do plano SIG</li> <li>-melhorias implementadas</li> <li>-reorganização dos serviços comuns</li> <li>-Imagem IPP</li> <li>-conhecimento pela divulgação do IPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taxa de especialistas</li> <li>-Taxa doutores</li> <li>-Docentes em doutoramento</li> <li>-Acessos b-on</li> <li>-Publicações por projecto</li> <li>-Projectos por ETI</li> </ul>
<b>Kaplan e Norton (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-crescimento: indicadores de vendas</li> <li>-sustentabilidade: RO, MB, retorno do capital investido</li> <li>-resultados: retornos de caixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação no mercado</li> <li>-retenção</li> <li>-captação</li> <li>-satisfação</li> <li>-lucro do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identificação das necessidades dos consumidores</li> <li>-disponibilização dos novos produtos e processos</li> <li>-serviço pós-venda: garantias, consertos, devoluções, processamentos e pagamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-know-how dos colaboradores</li> <li>-sistemas de informação</li> <li>-procedimentos organizacionais</li> </ul>
<b>Wong-On-Wing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vendas marginais</li> <li>-crescimento das</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de repetição das vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-numero de saídas de stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-satisfação dos colaboradores</li> </ul>

<b>(2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vendas</li> <li>-rotação do activo</li> <li>-retorno das despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rácio de satisfação do cliente</li> <li>-retorno dos clientes como uma % das vendas</li> <li>“Sales per square foot of retail space”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-tempo de retorno do processo</li> <li>-“Store appearance rating”</li> <li>-“Mystery shopper rating on perfect shopping experience”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sugestões dos colaboradores por ano</li> <li>-“store computerization”</li> <li>-horas de formação dos colaboradores</li> </ul>
<b>Lipe e Salterio (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-retorno das vendas</li> <li>-crescimento das vendas</li> <li>-novas vendas</li> <li>-quota de mercado</li> <li>-retorno das despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-repetição das vendas</li> <li>-rácio de satisfação do cliente</li> <li>-“Mystery shopper program rating”</li> <li>-retornos das vendas de cliente</li> <li>-Saída de stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-“Average major brand names/store”</li> <li>-vendas dos novos líderes de mercado</li> <li>- retornos dos fornecedores</li> <li>-“average markdowns”</li> <li>-vendas anuladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-hoas de formação por trabalhador</li> <li>-“average tenure of Sales personnel”</li> <li>-sugestoes por colaborador</li> <li>-“Sales personnel taking manager test”</li> <li>-“Store computerizing”</li> </ul>
<b>JORGE (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taxa de crescimento do lucro</li> <li>-rotação dos activos</li> <li>-controlo de custos</li> <li>-vendas</li> <li>-rotação do capital investido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-satisfação do cliente</li> <li>-quota de mercado</li> <li>-qualidade do serviço</li> <li>-taxa de crescimento clientes</li> <li>-eficácia do marketing</li> <li>Tempo de prestação do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-interacção entre clientes e colaboradores</li> <li>-entrega de informação</li> <li>-taxa de objectivos conseguidos</li> <li>-realização de processos standard</li> <li>-decisões da administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-produtividade dos colaboradores</li> <li>-canal de comunicação</li> <li>-Competitividade</li> <li>-satisfação dos colaboradores</li> <li>-nº colaboradores em formação</li> <li>-profissionalismo dos colaboradores</li> <li>-Imagem da empresa</li> </ul>
<b>Farreca (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-EVA</li> <li>-Autonomia financeira</li> <li>-resultados financeiros</li> <li>-valor do activo fixo</li> <li>-rentabilidade das vendas</li> <li>-RCP</li> <li>Cobertura do imobilizado</li> <li>-volume de vendas totais</li> <li>-volume de vendas em Espanha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-product mix</li> <li>-índice de satisfação dos clientes</li> <li>-índice de fidelização dos clientes</li> <li>-vendas sem seguro</li> <li>-PMR contratado</li> <li>Press Hits</li> <li>Valor médio das obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-novos clientes angariados</li> <li>-% de NC dos clientes</li> <li>-NC em qualidade</li> <li>-NC em HSST</li> <li>-NC em ambiente</li> <li>-Prazo médio das existências</li> <li>-desvio ao resultado</li> <li>-rácio de subcontratação</li> <li>-VAB mensal</li> <li>-crédito vencido</li> <li>-rácio de provisões</li> <li>-PMR</li> <li>-passar na auditoria</li> <li>-carteira de encomendas a 6 meses</li> <li>-produtividade</li> <li>-encargos de estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-avaliação desempenho</li> <li>-horas de formação</li> <li>-índice de qualificação</li> <li>-ter alianças</li> <li>-ter enquadramento adequados</li> <li>-índice de sinistralidade</li> <li>-rotatividade</li> <li>-absentismo</li> <li>-índice de satisfação dos colaboradores</li> </ul>

Kaplan e Norton (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retorno de investimentos</li> <li>-mix de receitas</li> <li>-receitas de crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-retenção dos clientes</li> <li>-profundidade do relacionamento</li> <li>-satisfação do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-quota de mercado</li> <li>-receitas de novos produtos</li> <li>-“cross-sell ratio”</li> <li>-desenvolvimento do ciclo do produto</li> <li>-horas com os clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- receita por colaborado</li> <li>-satisfação dos colaboradores</li> <li>-avaliação de informação estratégica</li> <li>-cobertura de funções estratégicas</li> <li>-alinhamento dos objectivos pessoais</li> </ul>
Manoj et al (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-retorno do investimento.</li> <li>-“days working capital”</li> <li>-retornos de cash-flow de investimento</li> <li>-EVA</li> <li>-“current ratio”</li> <li>-taxa de crescimento de activos tangíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfação do cliente em termos de qualidade</li> <li>-on-time delivery</li> <li>-satisfação do cliente em termos de serviço</li> <li>-imagem, reputação e marca</li> <li>-%das vendas de novos produtos</li> <li>-susceptibilidade antes do serviço de vendas</li> <li>-Nº de sugestões dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-custo unitário</li> <li>-nº de defeitos por milhão</li> <li>-ciclo de tempo</li> <li>-introdução de novos produtos</li> <li>-nº de horas de formação</li> <li>-% de stock-out</li> <li>-% de componentes “outsourced”</li> <li>-ratio de colaboradores qualificados sobre os colaboradores totais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-quota de mercado</li> <li>-crescimento da quota de mercado</li> <li>-%das vendas de novos produtos</li> <li>-%das vendas de novos clientes</li> <li>-matérias-primas substitutas</li> <li>-redução do ciclo de tempo</li> <li>-taxa de crescimento dos activos de conhecimento</li> </ul>

**Fonte:** da autora

## ANEXO 14 - Inquérito

Antes de preencher o inquérito, indique por favor os seus dados pessoais:			
Idade: _____	Cargo: _____	Nº anos na empresa: _____	
Sexo: _____	Administrador _____	Nº anos na função: _____	
Feminino _____	Director Geral _____		
Masculino _____	Director Financeiro _____	Como justifica a sua presença na organização?	
	Controller _____	Empresário _____	
	Outro: _____	Gestor _____	
1- A qual dos seguintes sectores de actividade pertence a organização:			
Hotalaria _____			
Transportes e Distribuição _____			
Energia _____			
Agricultura e Alimentação _____			
Comercio _____			
Industria _____			
Construção _____			
Outro: _____			
2 - Volume de negócios em 2009:			
Mais de 40000000€ _____		3- Balanço em 2009:	
Entre 7000000€ e 40000000€ _____		Mais de 27000000€ _____	
Menos de 7000000€ _____		Entre 5000000€ e 27000000€ _____	
		Menos de 5000000€ _____	
4- Nº trabalhadores em 2009:			
		Mais de 250 _____	
		Entre 50 e 250 _____	
		Menos 50 _____	
5 - Indique se a gestão de topo da organização é efectuada por:			
Gestores externos _____		6 - A organização tem uma estratégia definida:	
Empresario _____		Sim _____	
Outros _____		Não _____	

7 - Por favor escolha qual das seguintes entidades é responsável por definir a estratégia da organização:		8 - A estratégia e os objectivos estratégicos são conhecidos pelos funcionários da organização:	
Gestores externos _____		Sim _____	
Empresario _____		Não _____	
Outros _____			
9 - Indique se a estratégia da organização é avaliada:			
Constantemente _____			
Anualmente _____			
Outros _____			
10 - Qual (is) dos seguintes grupo(s) de indicadores de desempenho estratégico são utilizados na organização:			
Indicadores Financeiros _____			
Indicadores Não Financeiros _____			
11 - Se indicou na questão anterior indicadores não financeiros, diga qual a principal razão para a sua utilização:			
Os indicadores financeiros só indicam informação financeira e de curto prazo			_____
A organização é avaliada por indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio/longo prazo			_____
A concorrência é cada vez maior e é necessário utilizar indicadores não tradicionais			_____
12 - Escolha em que área se incluem os indicadores não financeiros utilizados na organização:			
Satisfação do consumidor _____			
Inovação _____			
Eficiência Interna _____			
Motivação dos recursos humanos _____			
Capacidade tecnológica _____			
Qualidade dos produtos _____			
Quota de mercado _____			

Outros _____	
13 - Dê exemplos de indicadores financeiros utilizados	14 - Dê exemplos de indicadores não financeiros
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
15 - Que sistema de gestão estratégica utiliza na sua organização	
Tableau de Bord	<input type="checkbox"/>
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>
16 - Se não utiliza o Balanced Scorecard pensa implementá-lo?	
Próximos 2 anos	<input type="checkbox"/>
Próximos 5 anos	<input type="checkbox"/>
Não consta nas prioridades da organização	<input type="checkbox"/>
17 - Se não implementa o Balanced Scorecard na sua organização, qual o principal motivo:	
Rácio custo-benefício não justificável	<input type="checkbox"/>
Dificuldade de implementação	<input type="checkbox"/>
Desconhecimento da sua existência	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>
18 - Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização, qual o principal motivo:	
Permite uma visão global da organização	<input type="checkbox"/>

Sistema mais utilizado	<input type="checkbox"/>
Permite comunicar a estratégia a toda a organização	<input type="checkbox"/>
Permite alinhar os objectivos departamentais e pessoais à estratégia	<input type="checkbox"/>
Permite uma aprendizagem da própria estratégia	<input type="checkbox"/>
Permite uma melhoria da estratégia	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>
19 - Se implementa o Balanced scorecard na sua organização, quantos indicadores utiliza em cada perspectiva:	
Indicadores Financeiros	_____
Indicadores Cliente	_____
Indicadores de Aprendizagem e Crescimento	_____
Indicadores de Processo Interno	_____
20 - Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização dê 5 exemplos de:	
Indicadores Financeiros	Indicadores Cliente
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Indicadores de Aprendizagem e Crescimento	Indicadores de Processo Interno
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

21 - Que melhorias é que o Balanced Scorecard trouxe para a sua organização, de 1 a 4 (1-Pouco; 4-Muito)	
Performance Financeira	<input type="text"/>
Comunicação Interna	<input type="text"/>
Aprendizagem estratégia	<input type="text"/>
Sistema de Avaliação e Recompensas	<input type="text"/>
22 - O Balanced Scorecard é composto por quatro perspectivas, considera estas suficientes, ou Introduz outras	
Perspectiva ambiental	<input type="text"/>
Perspectiva social	<input type="text"/>
Outra	<input type="text"/>
OBRIGADA PELO TEMPO DISPENSADO E PELA COLABORAÇÃO	

**Fonte:** Manica (2009)